Técnicas de negociación y resolución de conflictos



Barbara A. Budjac Corvette



Técnicas de negociación y resolución de conflictos

Barbara A. Budjac Corvette, J.D., Ph.D.
National Defense University

TRADUCCIÓN:
Verónica del Carmen Alba Ramírez
Traductora profesional
Especialista en temas de administración

REVISIÓN TÉCNICA:
Verónica Maldonado de Lozada
Cátedra Ética Empresarial y Democracia
División de Administración y Finanzas
Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey

Javier Enrique Mejía-Barahona
Director Gerencia de Negocios
Universidad Tecnológica de Honduras

Prentice Hall

México • Argentina • Brasil • Colombia • Costa Rica • Chile • Ecuador
España • Guatemala • Panamá • Perú • Puerto Rico • Uruguay • Venezuela

Datos de catalogación bibliográfica

BUDJAC CORVETTE, BARBARA A.

Técnicas de negociación y resolución de conflictos

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2011

ISBN: 978-607-32-0593-1

Área: Administración

Formato: 18.5 × 23.5 cm Páginas: 328

Edición en español
Editor: Guillermo Domínguez Chávez
e-mail: guillermo.dominguez@pearson.com
Editor de desarrollo: Bernardino Gutiérrez Hernández
Supervisor de producción: Rodrigo Romero Villalobos

PRIMERA EDICIÓN, 2011

D.R. © 2011 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
Atlacomulco 500-5o. piso
Col. Industrial Atoto
53519, Naucalpan de Juárez, Estado de México

Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Reg. núm. 1031.

ISBN VERSIÓN IMPRESA: 978-607-32-0593-1
ISBN VERSIÓN E-BOOK: 978-607-32-0594-8
ISBN E-CHAPTER: 978-607-32-0595-5

PRIMERA IMPRESIÓN
Impreso en México. *Printed in Mexico.*
1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 - 14 13 12 11

Prentice Hall
es una marca de





Para el desarrollo humano

Resumen de contenido


Más libros en:
https://www.facebook.com/groups/BibliotecaPsicologica/
http://bibliotecadepsicologiadealex.blogspot.com/

Contenido

Prefacio

Mucho se ha escrito sobre negociación. En comparación con otros libros sobre el tema, éste es único en varios sentidos. El lector notará inmediatamente dos cualidades distintivas: el énfasis en los factores psicológicos y sociológicos inherentes al proceso de negociación y el énfasis en la individualidad. Otra cualidad distintiva es la amplitud de información y explicaciones que se incluyen. En lugar de sólo exponer conceptos y reglas, como muchos textos sobre el tema tienden a hacerlo, hemos realizado un esfuerzo por explorar los antecedentes de la negociación –el conflicto– y el objetivo último de ésta: la persuasión, junto con los aspectos prácticos que conlleva. Es más, hemos hecho lo posible por explicar cómo operan los conceptos en la vida real, de tal manera que se mezclen teoría y práctica. Sin importar si se encuentra en la universidad o es ya un profesionista, la información de este libro le ayudará a comprender el arte de la negociación efectiva.

La filosofía de este texto es que no existe ningún libreto para efectuar una negociación exitosa; ni existe tampoco una forma única de entender, aprender y aplicar los principios contundentes para llevarla a cabo. Como cualquier otra interacción humana, la negociación es una cuestión muy personal.

Este libro utiliza teorías de la investigación psicológica y sociológica como una guía para desafiar nociones preconcebidas y comportamientos automáticos con el fin de transformar la perspectiva y el enfoque del lector. Una persona no puede ser verdaderamente efectiva si se comporta de manera inconsistente con su propia personalidad y temperamento. El objetivo de este libro es que usted seleccione las mejores recomendaciones con base en la experiencia de la autora, así como de otros reconocidos expertos en gestión de conflicto, negociación y persuasión, e integrar esas recomendaciones con los innumerables conocimientos disponibles en los campos de la psicología y la sociología.

Muchos libros defienden ostensiblemente un enfoque ganar-ganar en cualquier negociación, mientras sus contenidos parecen enfocarse en tácticas manipuladoras y represivas no propicias para un estilo cooperativo, e inconsistentes con el comportamiento interactivo de muchos tipos de personalidad. El objetivo y propósito principal de este libro es alentar el autoconocimiento dirigido para construir estrategias negociadoras efectivas personalizadas. Para efectuar una negociación cooperativa del tipo ganar-ganar debemos entender el comportamiento y la comunicación humanos y, lo más importante, debemos entendernos a nosotros mismos. Este texto contiene una gran variedad de tácticas y una amplia base de conocimientos para llevar a cabo esos

principios. También contiene ejercicios, herramientas de autoevaluación, ejemplos y casos con los cuales practicar.

El material incluido se ajusta perfectamente a cursos académicos sobre conflicto y negociación, tanto para profesionistas como para ejecutivos practicantes. Se realizó un enorme esfuerzo para organizar y simplificar muchas cuestiones complejas con el fin de que los lectores encuentren en estos materiales una guía práctica para mejorar su habilidad negociadora tanto en el contexto personal como laboral.

Los profesores que deseen obtener un manual que provee las respuestas a todas las tareas de cada capítulo (en inglés), por favor contacten a su representante local de Pearson o visiten el sitio web de este libro en http://www.pearsonducacion.net/Budjac.

Adicionalmente, también podrán encontrar (en español) las diapositivas en PowerPoint de cada capítulo.

Agradecimientos

Agradezco a todos mis alumnos —abogados practicantes y pasantes—, quienes leyeron, estudiaron y utilizaron este material y sus ejercicios. Me ayudaron enormemente a probar y finalizar el contenido de este libro. Un agradecimiento especial a la Dra. Jody Veroff; a Robert Disch; a Tom y Shari Magrath; al Dr. George Soncrant y a Lisa Spoon por sus observaciones, comentarios, aportaciones y verificación del material. También les agradezco a ellos y a LaDona Anstine y Marla McFarland, por corregir, editar y revisar el manuscrito antes de la publicación y por su ayuda en la investigación de negocios.

Agradezco a mis padres por todo lo que siempre me dieron y por hacerme creer que puedo lograr cualquier cosa que me proponga. Agradezco al Dr. Cocoa por su eterno amor y devoción. También les doy gracias especiales a Ryan McHenry y a Debbie Hoffman.

Gracias especiales a los revisores de este texto: Jill Tomac, Leadership Resource Group, LLC, Corona Del Mar, CA; Emily Martin, Faulkner State Community College, Bay Minette, AL; Sandra Upton, Cornerstone University, Grand Rapids, MI.

Acerca de la autora

La doctora Corvette imparte materias de posgrado sobre conflicto, negociación, administración de recursos humanos, liderazgo estratégico, transformación organizacional, desarrollo de habilidades ejecutivas, psicología y derecho. También escribe e imparte seminarios de capacitación profesional en negociación por todo Estados Unidos. Ha estado en la facultad de la George Washington University, en Washington D.C.; la Averett University, en Washington, D.C. y en Virginia; la Saint Augustine's College en Raleigh, Carolina del Norte; y Southwestern College en Winfield y Wichita, Kansas. Actualmente es catedrática de Ciencia Conductual en el Industrial College of the Armed Forces, en la National Defense University.

Cuenta con un doctorado y una maestría en Desarrollo Humano por el Fielding Institute en Santa Bárbara, California, y una licenciatura y una maestría en Administración de Negocios por la George Washington University, en Washington, D.C. Es socióloga clínica certificada especializada en resolución de conflictos y organizaciones. Abogada, autorizada en Virginia, y Contadora pública certificada.

A lo largo de su carrera en derecho y administración ejecutiva, la doctora Corvette ha acumulado una vasta experiencia en la resolución de conflictos y negociación. Su experiencia profesional de dieciséis años en derecho comercial incluye fusiones y adquisiciones, sistemas fiscales y litigio; siete años en contaduría y varios años en desarrollo organizacional. Ha ocupado cargos como directora, vicepresidenta financiera, procuradora general, directora de operaciones, consultora independiente y perito.

El contenido de este libro y las opiniones expresadas son responsabilidad única de la autora y no reflejan la política oficial, la aprobación, o la postura de Industrial College of the Armed Forces, de la National Defense University, el Departamento de Defensa o el gobierno de los Estados Unidos.

Introducción

Esta breve introducción explica la organización del libro y provee una guía para que usted se encamine a su objetivo de construir estrategias negociadoras efectivas personalizadas. En este libro enfocamos la negociación en el más amplio sentido de la interacción humana; por lo que podemos pensar en ella como algo que es entendido y se ve afectado por todo lo que tiene que ver con la interacción humana en general.

¡Separar la interacción humana de los seres humanos involucrados es imposible! Todos los individuos difieren en la forma como asimilan la información, cómo la perciben, cómo la procesan y cómo aprenden. Esas diferencias, y otras que exploraremos, afectan las reacciones, decisiones y la comunicación. La interacción es personal. La negociación es personal.

Debido a la naturaleza personal de la negociación y la necesidad de interactuar con otras personas a la hora de negociar, el primer paso para aprender a negociar efectivamente es ampliar el conocimiento que tienen de sí mismos y de los demás. Una parte importante de este libro se enfoca en ayudar al lector a obtener ese conocimiento y explorar el espectro completo de la negociación. Es decir, estudiaremos el conflicto como el antecedente de la negociación; por supuesto estudiamos también la negociación. Sin embargo, haremos hincapié en el arte de la persuasión, ¡que es el propósito primordial o esencial de la negociación!

Muchos principios y teorías psicológicas y sociológicas han buscado ayudarnos a entender a la gente, a los individuos y sus interacciones. Revisamos varias de esas teorías que nos aportan una mayor comprensión sobre cómo nos conocemos a nosotros mismos y a los demás, así como la forma en la que persuadimos a otros.

En los capítulos 1 a 7, examinamos las características del comportamiento básico de una negociación y cómo afectan la interacción y la comunicación. El capítulo 1 le ayudará a diseñar su plan personal para mejorar. En el capítulo 2, tendrá la oportunidad de evaluar los aspectos clave de su personalidad que afectan su comportamiento de negociación. En el capítulo 3 revisamos las principales escuelas de pensamiento sobre el conflicto, lo que le permite evaluar su actitud y enfoque usando las teorías del conflicto, del caos, la complejidad y los sistemas. Examinamos las formas de diagnosticar, analizar, gestar y utilizar el conflicto. El capítulo 4 combina la personalidad y el enfoque del conflicto con los estilos de negociación, y el capítulo 5 describe los temperamentos negociadores. Nuevamente, tendrá la oportunidad de evaluarse usted mismo. En el capítulo 6 revisamos los principios de la comunicación efectiva y las fuerzas que acercan a las personas, así

como aquellas que las separan. En el capítulo 7 hablaremos sobre las diferencias culturales y de género.

En los capítulos 8, 9 y 10 analizamos los intereses y objetivos en la negociación y vemos más de cerca las teorías psicológicas que ayudan a entender la importancia de la percepción y el poder en la negociación. También veremos cómo estar preparados para los juegos psicológicos de la negociación.

En el capítulo 11 tendrá la oportunidad de determinar su índice de asertividad. Examinaremos la pasividad, la hostilidad y el control de la ira; y presentaremos ejercicios para fortalecer sus habilidades de aserción constructiva. En el capítulo 12 estudiaremos otras teorías de la psicología cognitiva relativas a los principios de persuasión y le daremos lineamientos que le ayudarán a desarrollar esas habilidades.

En los capítulos 13 y 14 seguimos aplicando al marco de la negociación los factores psicológicos y sociológicos analizados en capítulos anteriores. Identificamos las etapas del proceso, introducimos y definimos los conceptos y términos utilizados para estudiar cada proceso en detalle, e identificamos los principios generales de la negociación efectiva así como los errores más comunes. También hablamos sobre la preparación para una negociación específica.

En los capítulos 15 y 16 presentamos tácticas de negociación usadas para desarrollar técnicas y estrategias alternativas. Aprenderá cuándo y cómo se usa cada una de esas tácticas, así como la forma de manejar y responder al uso de estas alternativas por parte de su contraparte. Nuestro estudio incluye factores éticos y el uso de equipos en la negociación.

En el capítulo 17 enlazamos los conocimientos anteriores con dos poderosas áreas de la interacción humana: el liderazgo y las relaciones públicas. Explicamos brevemente cuán necesarias son las habilidades de negociación para lograr la efectividad en las relaciones públicas y en el liderazgo. En el capítulo 18 veremos las formas en las que otras personas (terceras partes) intervienen en el conflicto. Los materiales están diseñados para ayudarle a seleccionar entre dichas alternativas y a reforzar sus habilidades para intervenir.

En el capítulo 19 trataremos conceptos que le ayudarán a personalizar tácticas y técnicas negociadoras. Integramos los principios psicológicos, sociológicos y de negociación de los cuales hemos hablado en capítulos previos. En el capítulo 20 presentamos claves que podrá utilizar continuamente para evaluar su efectividad negociadora. El material del apéndice A le dirigirá a los recursos suplementarios, además de los muchos ejercicios y casos a lo largo del libro; el apéndice B contiene diversos casos de negociación que podrá utilizar para desarrollar sus habilidades.

A medida que estudie estos materiales, su aprendizaje se ampliará si sigue estos principios rectores:

- Seré honesto al evaluar mis actitudes, valores, creencias, características de personalidad y hábitos actuales.
- Creo en mi habilidad para aprender y crecer.
- Deberé estudiar, entender y *practicar*, *practicar*, *practicar,* para mejorar mi efectividad en cuanto a la interacción humana y la negociación.

Diviértase y aprenda. Recuerde que cuenta con su propio y único poder personal, y el poder para desarrollarse como usted elija.

Capítulo 1



Definición de negociación y sus componentes

COMPETENCIAS DE DESEMPEÑO PARA ESTE CAPÍTULO

- Entender la definición y la magnitud de la negociación.
- Entender que existen límites en lo que es negociable.
- Identificar los componentes del desempeño en la negociación.
- Identificar los pasos necesarios para desarrollar la efectividad personal del poder de negociación.

"Todo el mundo es un escenario".

William Shakespeare

Toda interacción humana es una negociación

Sin importar la naturaleza de su negocio, profesión o intereses actuales, de manera constante usted se enfrenta a conflictos y negocia. La vida está llena de interacciones humanas y éstas son esencialmente un escenario para la negociación. Otras personas influyen en nuestras emociones y comportamiento, y nosotros influimos en las emociones y el comportamiento de otros. De modo que nuestra participación es un *continuum* en el que percibimos a los demás y formamos actitudes hacia las personas, las situaciones, las cosas y los conceptos; en tanto que los demás nos perciben y a su vez forman actitudes hacia nosotros.

En el curso cotidiano de nuestra vida profesional y personal regularmente buscamos afectar las actitudes y el comportamiento de los demás. A veces queremos la aprobación, el reconocimiento o el afecto; o bien, ganar el derecho o el privilegio de tomar ciertas acciones nosotros mismos. Otras veces nuestro interés es obtener dinero o algún otro valor tangible. En nuestras interacciones con amigos, familia, clientes, empleados, empleadores, contratistas, proveedores de servicios, profesionales, comerciantes y colegas utilizamos la información y el conocimiento para obtener lo que deseamos. La negociación es el proceso de influencia en los demás para así obtener lo que queremos.

La negociación es más frecuente de lo que creemos. Así, la negociación ética efectiva no es la intimidación ni la estafa o las artimañas. Por el contrario, la negociación efectiva es el uso del conocimiento de uno mismo y de los demás, combinado con el análisis de la información y el tiempo, para así decidir actuar por medio del poder de influencia personal y afectar el comportamiento de otro. La aplicación de ese conocimiento e información del mismo componen el poder personal de ganar en cualquier negociación. En una negociación ética efectiva ambas partes ganan. Ese concepto es meramente una reafirmación del principio de negocios que señala que no se tiene un buen trato a menos que el beneficio sea para todas las partes.

Es, quizá, más fácil aceptar la noción anterior y llegar a una definición de negociación si pensamos en lo que ésta no es. La negociación no es un juego. La negociación no es siempre un proceso formal ni se establece tampoco en un contexto formal. La negociación no se limita a las transacciones de negocios. La negociación no se conduce exclusivamente para cosas tangibles que podemos ver y tocar. La negociación no es sólo usar el poder sobre la táctica, gritar más fuerte o intimidar mejor. La negociación no es un conjunto prescrito de máximas o preceptos universales que se aplican a la vida cotidiana. Cabe notar que algunas veces se emplea el poder sobre la táctica en las negociaciones sensibles; además existen reglas y costumbres que deben observarse en una negociación.

Término clave
La negociación es un esfuerzo por influir o persuadir.

La **negociación** es el proceso de interactuar con el objetivo de obtener el acuerdo o el resultado que uno desea.

Es una habilidad interpersonal que no se encuentra en el entorno de ninguna profesión en particular. No obstante, es extremadamente importante para la interacción personal, para el éxito en la administración organizacional y de negocios, así como para el liderazgo.

La negociación es un arte y también puede ser considerada científica, ya que tiene principios y métodos que se utilizan sistemáticamente mediante la capacitación y la experiencia. Muchas personas creen que la negociación es difícil y que es más sencillo evitarla o comprometer sus deseos. ¡Otros creen que si alguien simplemente les dijera las reglas podrían obtener resultados eficaces! Existen pocas reglas universalmente aplicables. Éstas sólo proveen lineamientos generales que deben aplicarse a circunstancias específicas e individuos específicos.

La negociación es compleja e interdisciplinaria. Abarca la evaluación, la gestión y la resolución de conflictos. La negociación es compleja ¡porque se da entre seres humanos! Sobre todas las cosas, la negociación es personal e individual. Está sujeta a, se entiende por, y se lleva a cabo mediante los mismos principios y teorías psicológicas y sociológicas que de manera regular gobiernan las interacciones sociales. Una vez que uno entiende la aplicación de dichos principios, la negociación se vuelve menos compleja e intimidante.

Después de entender el concepto de negociación es sencillo ver la magnitud de la negociación. Cada día en todos los aspectos de nuestras vidas negociamos. Piense en el momento en que hoy intentó influir en alguien. Quizá fue un miembro de la familia, un compañero de trabajo, su jefe o un extraño. Podría ser que haya intentado hacer que alguien se comportara de cierta manera. Quizá haya intentado hacer que alguien pensara de una u otra forma. Si es así, tenga la seguridad que se encontraba negociando. ¿Recuerda alguna vez en la que haya deseado que alguien no lo considerase brusco? Si intentó afectar la opinión de esa persona, es decir, que concordaran con la opinión que tiene de sí mismo, también estaba negociando.

Como seres humanos buscamos la consistencia psicológica y el equilibrio. Queremos que las cosas tengan sentido; tener la razón; necesitamos estar satisfechos. Si bien hay mucho que explorar en ese sentido, será suficiente para este capítulo entender que el conflicto inherente a la necesidad de la consistencia psicológica desencadena los intentos por influir. Es decir, desencadena la necesidad u oportunidad de negociar. ¿Alguna vez ha considerado que la vida es simple, pero no para los seres humanos?

CONCEPTO CLAVE
Toda interacción es una negociación.

La omnipresencia de la negociación subraya su importancia. Sin embargo, la buena noticia es que cuenta con una gran oportunidad para aplicar lo que aprenda sobre la negociación, misma que puede y debe practicar diariamente. Al mejorar las interacciones personales, por lo general también aumentará la eficacia de negociación.

Naturaleza personal de la negociación

Puede decirse que el corazón en una negociación es el corazón de los individuos involucrados. A lo que se hace referencia como el corazón es por lo regular la causa de que surjan dificultades en la negociación. Es decir, nuestras emociones, temperamento, disposición, así como otros aspectos de nuestras personalidades nos dan a cada uno necesidades, intereses, objetivos y perspectivas únicas. Las necesidades y deseos invocan a nuestro ego y a nuestro autoconcepto así como a nuestros temores. Estos atributos, o fenómenos, se encuentran en el cerebro, ¡por supuesto!

Es frecuente que las personas crean que negocian eficazmente en nombre de otros y que no lo hacen tan bien para sí mismas. ¿Por qué esta diferencia? Podríamos decir que el corazón o el ego es la diferencia de esto en gran medida. No obstante, es probable que si somos ineficaces como nuestros propios defensores, probablemente tampoco estemos desempeñándonos con nuestra máxima eficacia para los demás. Una vez que aprenda a entenderse a sí mismo llegará al corazón de la negociación. Le tomará algo de esfuerzo, pero los resultados serán satisfactorios.

Tip
Practique la negociación en contextos personales.

No todo es negociable

Es común escuchar que todo es negociable. Bueno, ¡eso no es totalmente cierto! ¿Vendería a su hijo o a su mascota? ¿Comprometería la salud de su hijo o de su mascota? Si dijo: “No”, entonces verá que, contrario a la creencia popular de que todo es negociable, ¡*no* lo es! Si contestó: “Sí” entonces reconozca que la negociación requiere un mínimo de dos personas y que su contraparte podría considerar algunas cosas como no negociables. Si la reacción es que estos ejemplos son extremos, piense este asunto más detenidamente. Si uno no tiene valores, creencias u opciones, entonces todo podría ser negociable. La clave es identificar su ética, código moral y valores personales a la vez que considera las opciones de negociación.

Además de esos factores pertinentes, cada negociación potencial debe ser analizada para determinar si la cuestión *debería* negociarse. Si no existe potencial para un **intercambio de beneficio mutuo** que permita que las partes estén mejor que *no* negociando, entonces la cuestión *no* debe negociarse. Este principio debe aclararse a medida que proceda a su estudio de la negociación y comience a prepararse para cada negociación.

Punto clave
Identifique las alternativas antes de negociar.

Condicionantes conscientes e inconscientes del desempeño de la negociación

Los hechos y las circunstancias, incluyendo el poder relativo, así como las limitantes de tiempo afectan las opciones y los resultados de las negociaciones. Sin embargo, nuestra interacción humana se ve en mayor medida afectada por quiénes somos y con quién interactuamos. La personalidad y el temperamento, los valores y creencias, la percepción, las actitudes, el estilo de aprendizaje, la motivación, la forma de pensar, el estilo de comunicación, el enfoque al conflicto, los temores, y mucho más, determinan quiénes somos en cualquier interacción humana. Somos seres moldeados por nuestras experiencias. A menudo, adoptamos inconscientemente atributos significativos de otras personas en nuestra vida. Cada uno de nosotros posee una combinación única de atributos que sirven como la base de nuestro poder personal.

No siempre estamos conscientes de estos atributos y características o de los otros factores inherentes a la negociación. Debemos saber quiénes somos si hemos de utilizar nuestras fortalezas, si queremos desarrollar conscientemente los atributos que deseamos. Debemos también estar conscientes de ciertos fenómenos psicológicos que pueden hacernos creer cosas que no son. Algunas veces sufrimos de distorsiones en nuestras percepciones y pensamientos que nos llevan a perder grandes oportunidades y a tomar decisiones equivocadas en una negociación.

Lo que no sabemos nos daña

Además de ser la causa de decisiones equívocas, lo que no sabemos nos puede dañar de otras maneras más sutiles. Aun si no estamos conscientes de nuestras interacciones de negociación diaria, desarrollamos patrones y hábitos. También estamos sujetos a lo que se conoce como *aprendizaje social* (Bandura 1977). Aprendemos tanto al observar como al hacer. En el área de la negociación, esto puede significar que imitemos los comportamientos de aquéllos con los que hemos negociado previamente. Somos particularmente propensos a adoptar el comportamiento de otros a quienes vemos como generadores de un resultado positivo para ellos.

Por tanto, si a menudo se ha sentido como el perdedor en negociaciones anteriores, podría comenzar a utilizar las mismas tácticas que se utilizaron para obtener ventaja sobre usted. Existen varios problemas al proceder así. Sentirse como un perdedor refleja un enfoque competitivo, parecido a un juego que implica ganar o perder. Si bien ése es uno de los cuatro enfoques disponibles para la negociación, es por lo general el más inapropiado e ineficaz. Quizá sentía que sus negocia-

ciones anteriores eran justas para ambas partes y, por lo tanto, ha caído en un patrón de compromiso. Si bien ése no es un enfoque competitivo, tampoco puede considerarse como el más apropiado o efectivo. Quizás en el pasado se haya encontrado con individuos que no estaban dispuestos a negociar y ahora se encuentra en un patrón de evasión. Obviamente, no puede obtener lo que desea a menos de que lo intente.

Otro problema que hay cuando se copia el comportamiento negociador de otros es que usted es una persona diferente y esas tácticas podrían no funcionar en su caso. Dichas tácticas podrían ser inapropiadas para que las use —por varias razones— como la falta de preparación, la falta de confianza, el temor, la situación o las circunstancias particulares, por nombrar algunas.

Estos patrones son difíciles de cambiar. Mientras no somos conscientes de nosotros mismos y nuestras acciones, no podemos evaluar el alcance de nuestra eficacia. Nuestro nivel de experiencia es irrelevante en esta búsqueda. Alguien que ha venido negociando formalmente durante 20 años no necesariamente implica que posea una negociación efectiva. ¡Quizá venga cometiendo los mismos errores desde hace 20 años! Si para los demás obtenemos resultados diferentes de los que obtenemos para nosotros, necesitamos examinar por qué.

Componentes del desempeño de la negociación

Estos componentes incluyen la personalidad, el enfoque, el estilo, el temperamento, las percepciones, los intereses, los objetivos, las necesidades, los valores y las fuerzas de todas las partes involucradas. Algunos otros componentes agregan los asuntos fundamentales, la naturaleza del conflicto y las alternativas para todas las partes involucradas. Los componentes también incluyen las habilidades de persuasión de todas las partes involucradas.

Cómo desarrollar su efectividad personal de poder de negociador

El conocimiento del comportamiento humano es esencial para lograr habilidades negociadoras efectivas. La negociación efectiva requiere el conocimiento de uno mismo en todos los aspectos mencionados en los incisos anteriores, así como el conocimiento de los demás. Debe conocerse antes de intentar conocer o entender a los demás. Requiere darse cuenta de sus patrones de pensamiento y la manera en que afectan sus objetivos y comportamientos. Necesita analizar su comportamiento y

de cómo lo perciben los demás. También debe conocer la naturaleza del conflicto, los principios de comunicación y persuasión, así como los métodos para recabar y analizar la información. La negociación efectiva también requiere pensamiento crítico y creatividad.

Las teorías psicológicas y sociológicas nos ayudan a comprender cómo conocernos a nosotros mismos y a los demás. El estudio de los principios psicológicos y sociológicos combinado con la autoevaluación y la práctica le guiarán a una mayor efectividad. La práctica de su nuevo conocimiento por su parte, en la que su corazón y su ego están involucrados, generará la mayor ganancia porque es ahí en donde puede descubrir quién es y sus más grandes temores. En el momento de la negociación diaria utilice esas experiencias cotidianas en su propio beneficio para aplicar su conocimiento y practicar sus habilidades.

"Es más sencillo ser acertado para los demás que para nosotros mismos".

La Rochefoucauld

El estudio de los principios de comunicación y persuasión combinados con la autoevaluación y la práctica también nos llevará a una mayor efectividad. El estudio del conflicto en combinación con una evaluación de nuestro enfoque al conflicto y la práctica misma, también nos lleva a una mayor efectividad.

El pensamiento crítico requiere una mente inquisitiva; es decir, preguntar por qué y cómo. De igual forma se necesita apertura ante las opciones, conocerse a uno mismo, las propias inclinaciones, prejuicios y creencias. Incluso se necesita el análisis de las preconcepciones y suposiciones desafiantes, de un pensamiento diverso, empático, comparativo e integral. La efectividad y la ganancia mutua derivada de una negociación, corresponden al nivel de la creatividad aplicada.

Plan general para desarrollar sus estrategias de negociación efectivas personalizadas

La siguiente lista presenta 15 pasos que le permitirán utilizar el poder negociador personal.

1. Practique el pensamiento crítico y la empatía.
2. Estudie y comprenda los principios clave de las teorías psicológicas, sociológicas, de la comunicación y del conflicto.
3. Conózcase a usted mismo.
4. Comprenda la dinámica del conflicto.
5. Conozca los principales estilos, temperamentos de negociación y cómo interactuar con cada uno de ellos.
6. Comuníquese efectivamente, tome en cuenta las diferentes percepciones, sesgos y prejuicios.

7. Reconozca las expectativas culturales y contextuales.
8. Entienda la dinámica del poder.
9. Identifique los intereses y objetivos.
10. Sea asertivo.
11. Sea persuasivo.
12. Logre una adecuada preparación y evite los errores comunes.
13. Utilice las tácticas que le convengan y comprenda aquellas utilizadas por los demás.
14. Sepa cuándo alejarse, así como cuándo y cómo utilizar la ayuda de una tercera persona.
15. Reconozca cómo evaluar su desempeño y fíjese mejoras.

Después de dominar estos 15 puntos, entonces usted deberá:

Practicar. Evaluar. Practicar. Evaluar.
¿Cambiar?
Practicar. Evaluar. *Practicar*.

Para comenzar

Empiece a trabajar en su pensamiento crítico y en el conocimiento de usted mismo mediante las siguientes dos preguntas:

- ¿Qué sé?
- ¿Cómo sé lo que sé? ¿Cómo sé que lo sé?

"Para tener la certeza absoluta sobre algo, debemos saber todo o nada acerca de ello".

Henry A. Kissinger

Lista de verificación

✓ Toda interacción humana es una negociación. Ésta es el proceso de interactuar con un objetivo, engloba la gestión y la resolución de los conflictos.

✓ No todo es negociable. No todo debería ser negociado.

✓ Los componentes de la negociación incluyen las personalidades involucradas, los intereses, los objetivos, las necesidades, los valores, las percepciones, el poder, los asuntos fundamentales, las alternativas, el contexto, la comunicación y la persuasión individuales. Lo que no sabemos de nosotros mismos y nuestros hábitos podría reducir nuestra efectividad e inhibir nuestro desarrollo.

✓ Los pasos críticos para volverse más efectivo al negociar son conocerse a usted mismo, entender el proceso del conflicto y la negociación, aprender el manejo del autocontrol y hacer lo que sea natural para usted. El desarrollar estrategias de negociación

personalizadas requiere un pensamiento crítico y creatividad, autoevaluación, estudio, aplicación del conocimiento y práctica.

Términos, frases y conceptos clave

Condicionantes inconscientes del desempeño de la negociación

Intercambio de beneficio mutuo

Negociación

Preguntas de repaso

Califique los enunciados del 1 al 5 como Verdadero (V) o Falso (F) y responda las preguntas 6 a la 10.

V F 1. Toda interacción humana puede considerarse como una negociación. ___________

V F 2. La negociación es un esfuerzo por influir. ___________

V F 3. La negociación es un arte y una ciencia. ___________

V F 4. Todo es negociable. ___________

V F 5. Todo debería negociarse. ___________

6. Explique cómo y por qué la negociación no está sujeta a reglas y métodos establecidos. ______________________

7. ¿Por qué su vida personal es una buena oportunidad para practicar y hacer crecer sus habilidades de negociación? ______________________

8. ¿Cómo puede su ego interferir con su desempeño de negociación? ______________________

9. ¿Qué tipo de cosas o factores de los cuales quizá no sea consciente en la actualidad podrían afectar su desempeño negociador? ¿Por qué? ______________________

10. Liste diez componentes del desempeño de negociación.

____________ ____________ ____________

____________ ____________ ____________

____________ ____________ ____________

____

Caso 1.1

Suponga que tiene un negocio y la producción este año se basó en la experiencia de años pasados. No obstante, tiene 100 mil unidades que no fueron vendidas. Ha estado colocado su producto en el mercado en $5

cada uno y esperaba el mismo precio para estas 100 mil unidades. A la vez ha agotado todas las opciones que le han venido a la mente para deshacerse de su exceso de producto. No cuenta con la capacidad de almacenaje para mantener estas unidades en inventario a la vez que continúa la producción. Esta mañana una enorme organización minorista le contactó urgentemente en busca del tipo de producto que usted produce para cubrir los déficits en su suministro. Le ofrecen pagarle $3 por unidad.

Preguntas del caso

1. ¿Cómo evaluaría si debe o no negociar? Identifique los factores que consideraría y la regla general que aplicaría.
2. ¿Qué factores afectan las opciones y los resultados de su negociación?
3. ¿Qué factores inconscientes podrían también afectar su desempeño de negociación?

Capítulo 2



Personalidad

Competencias de desempeño para este capítulo

- Aprender qué conforma la personalidad.
- Conocer los aspectos clave de las principales teorías de la personalidad más relevantes en el conflicto, la negociación y la persuasión.
- Entender los aspectos clave de *su* personalidad.

"Cuando se le preguntó a Tales de Mileto qué era lo más difícil para el hombre, respondió: conocerse a sí mismo".

Diógenes

En este capítulo revisaremos los aspectos de la personalidad que se relacionan con la dinámica del conflicto, la negociación y la persuasión. Se resumen y presentan las principales teorías de la personalidad para una mejor comprensión. Primero, se define la personalidad y después las características que impactan el comportamiento negociador. También se le pedirá que evalúe su personalidad en relación con los factores y características presentadas en este tema. Y en capítulos posteriores se tratarán los efectos de las diferentes características de la personalidad. Todo lo que aprenda en este capítulo le servirá como referencia a lo largo del libro para el desarrollo de las estrategias negociadoras personales.

¿Por qué es importante conocer su personalidad?

"Todo hombre tiene tres personalidades: la que muestra, la que posee y la que piensa que posee".

Alphonse Karr

Las personas interactúan en la negociación. La "interacción humana" podría definirse en una sola palabra: personalidad. De modo que resulta difícil separar la interacción de las personas. El éxito en la negociación depende de la comprensión y uso adecuado del tipo de personalidad de los involucrados y estilo de interacción únicos, así como una adecuada percepción y comprensión de los tipos de personalidad y estilos de interacción de los demás. Conocernos a nosotros mismos es un prerrequisito para conocer a otros; es también la antesala para explotar nuestro poder personal y maximizar nuestra efectividad en cualquier interacción humana.

Definición de personalidad: no todos somos iguales

La personalidad puede describirse como el sistema dinámico en desarrollo de los atributos emocionales, cognitivos y espirituales distintivos de un individuo. Esa definición, intencionalmente, no *limita* la personalidad a comportamientos y/o pensamientos característicos porque abundan las percepciones de lo que debe ser considerado como tal.[1] No obstante, analizaremos este tema en términos de lo característico.

[1] Esta definición también reconoce la opinión predominante sobre la naturaleza en oposición a la crianza que dice: la personalidad es el resultado de la interacción dinámica entre los genes y el ambiente (este último incluye las diversas situaciones).

Existen muchas escuelas de pensamiento y enfoques para analizar la personalidad. No es posible ni necesario revisar la personalidad de manera exhaustiva en este momento. Nos enfocaremos a las partes clave de esas teorías que sean más relevantes en la dinámica de la interacción humana, de forma general, y a la negociación, en particular. Se revisará a la personalidad desde una perspectiva de desarrollo humano, implícito en dicha perspectiva se encuentra reconocer que la personalidad cambia (o puede cambiar) durante la vida. Todos tenemos el poder y la habilidad para desarrollar rasgos, características y aspectos de nuestro propio ser. También considere que el comportamiento ocurre (o puede ocurrir) en relación con las circunstancias. Cada persona es capaz de demostrar aspectos o características diferentes de su personalidad en circunstancias diferentes y/o otras personas diferentes. La cultura también afecta el desarrollo de ciertas características de la personalidad. Conocer estas variaciones es esencial para evaluar las razones y la propiedad de las variaciones, así como para cambiar su comportamiento.

Facetas de la personalidad que afectan la propuesta y el temperamento negociador

En esta sección investigaremos las facetas clave de la personalidad que afectan la interacción en la negociación como la estabilidad emocional, la concientización, el centro de control, o locus de control, la autosupervisión, la competitividad, los tipos A y B, la necesidad de logro, el poder, la afiliación, el maquiavelismo, las preferencias junguianas de la personalidad extrovertida e introvertida, el estilo de procesamiento cognitivo y la orientación hacia los demás, el estilo de aprendizaje, el control de ambos hemisferios (izquierdo y derecho) del cerebro, la creatividad, el carisma y la inteligencia emocional.

Todos poseemos cada una de las facetas y los rasgos de la personalidad en mayor o menor grado. Notará que algunos rasgos son similares entre sí. Quizás hasta piense que algunos rasgos o características que se describen son similares, pero usan un nombre diferente. Al examinar cada uno de ellos encontrará un estilo y poder negociador personal, además le ayudará a identificar y desarrollar a la persona negociadora que desea ser. Probablemente encuentre un equilibrio en la combinación de los rasgos y características que posee y aquellos que muestra a los demás. La tarea individual es evaluar la fortaleza relativa de cada uno de ellos, para entender las cualidades y debilidades particulares en las interacciones. A medida que estudie cada sección, intente evaluarse honestamente. Incluimos un formato de perfil (figura 2-1) para que registre sus autoevaluaciones.

FIGURA 2-1

Perfil personal de los atributos de la personalidad negociadora

Estabilidad emocional	Alta ____________	Moderada ____________	Relativamente baja ____________
Concientización	Alta ____________	Moderada ____________	Relativamente baja ____________
Locus interno de control	Alto ____________	Moderado ____________	Relativamente bajo ____________
Locus externo de control	Alto ____________	Moderado ____________	Relativamente bajo ____________

El locus de control es primordialmente Interno ____________ Externo ____________

Autosupervisión	Alta ____________	Moderada ____________	Relativamente baja ____________
Tipo A	Alta ____________	Moderada ____________	Relativamente baja ____________
Tipo B	Alta ____________	Moderada ____________	Relativamente baja ____________
Competitividad	Alta ____________	Moderada ____________	Relativamente baja ____________
Necesidad de logro	Alta ____________	Moderada ____________	Relativamente baja ____________
Necesidad de poder personal	Alta ____________	Moderada ____________	Relativamente baja ____________
Necesidad de poder social	Alta ____________	Moderada ____________	Relativamente baja ____________
Necesidad de afiliación	Alta ____________	Moderada ____________	Relativamente baja ____________

Entre la necesidad de logro, poder personal, poder social y afiliación, la más fuerte es:

Logro ____________ Personal ____________ Social ____________ Afiliación ____________

Maquiavelismo	Alto ____________	Moderado ____________	Relativamente bajo ____________
Fuente personal de energía	Extrovertido ____________	Introvertido ____________	
Preferencia para recibir la información	Sensorial ____________	Intuitivo ____________	
Preferencia en el funcionamiento racional	Racional ____________	Emocional ____________	
Preferencia para la interacción externa	Calificador ____________	Perceptivo ____________	

Estilo de aprendizaje principal
Adaptativo ____________
Divergente____________
Convergente ____________
Asimilativo ____________

Preferencia en las actividades que utilizan Hemisferio derecho __________ Hemisferio izquierdo ___________

Creatividad	Alta ____________	Moderada ____________	Relativamente baja ____________
Carisma	Alta ____________	Moderada ____________	Relativamente baja ____________
Inteligencia emocional	Alta ____________	Moderada ____________	Relativamente baja ____________

Verificación de regularidad
Revise su perfil en cuanto a sentido y regularidad. Tome en cuenta las siguientes relaciones esperadas:
Estilo de aprendizaje adaptativo con sensorial
Estilo de aprendizaje asimilativo con intuitivo
Dominio del hemisferio izquierdo y sensorial y racional
Dominio del hemisferio derecho e intuitivo y emocional
Dominio del hemisferio derecho y creatividad

Teoría del aprendizaje y la autoevaluación

Las características no deben verse como buenas o malas, ¡simplemente son diferentes! A medida que se autoevalúe, intente no reaccionar a los términos específicos usados por los teóricos para identificar los diferentes rasgos y atributos. Trate de entender la naturaleza y el impacto conductual de las facetas de la personalidad. Reconozca también que cada uno tenemos la tendencia de creer que ya poseemos los rasgos que admiramos y normalmente nos disgustan algunas cosas sobre nosotros mismos que hemos decidido cambiar. La honestidad es necesaria.

Se han desarrollado pruebas y escalas para medir la mayor parte de las facetas de la personalidad que aquí se mencionan. Algunas han sido publicadas y otras no.[2] Algunas están estadísticamente validadas, mientras que otras no. Aun cuando los ejercicios presentados no son de la magnitud que asegure la confiabilidad general, están diseñados para ayudarle en su introspección privada.[3]

"El que mejor se conoce a sí mismo, en menor estima se tiene".

H. G. Bohn

Estabilidad emocional y concientización

Los términos **estabilidad emocional** y **concientización** provienen del *Modelo de los cinco grandes* (Digman 1990) de la teoría de la personalidad.[4] Reflexione sobre los siguientes enunciados y decida si usualmente describen su comportamiento o no. Sería útil pedirle a alguien más que le diga qué tan bien éstos se apegan a su comportamiento.

- Me preocupo mucho.
- A menudo experimento angustia y tensión.
- Me molesto con facilidad y de manera rápida.
- Tiendo a ser malhumorado.
- En situaciones tensas, no permanezco en calma.
- Soy nervioso en cualquier circunstancia.
- Con frecuencia me resulta difícil controlar mi carácter.

[2] La mayoría de estas pruebas son administradas sólo por profesionales acreditados en su ciudad o localidad y dichos materiales de evaluación pueden ser difíciles de encontrar de manera individual. Sin embargo, el material del apéndice A es una guía para localizar la bibliografía y las evaluaciones que apoyan el estudio de la personalidad.

[3] Se reconoce que cuando un individuo se muestra en público, como por ejemplo, en un cuestionario que deba ser calificado por alguien más, es posible tergiversar los resultados (vea Schwarz 1999). Si una persona intenta presentarse como un ser deseado o no real, los resultados no son precisos. Por tanto, la autoevaluación honesta es la más confiable de todas las evaluaciones.

[4] Vea también Hurtz y Donovan (2000); así como Raymark, Schmidt y Guion (1997).

Esta primera dimensión de la personalidad se utiliza para describir su comportamiento en una situación de angustia. Si normalmente permanece ecuánime, calmado, sereno y confiado cuando se enfrenta a factores estresantes inesperados, entonces debe evaluarse como alguien que tiene una estabilidad emocional alta. Por el contrario, si los factores estresantes inesperados con frecuencia le hacen sentir muy ansioso, nervioso, tenso e incluso hasta pierde la confianza o cambia su comportamiento de forma negativa, y encuentra que los enunciados anteriores lo describen bastante bien, entonces debe evaluarse como una persona con una estabilidad emocional relativamente baja.

Ahora considere el siguiente grupo de expresiones y decida si más o menos describen su comportamiento típico. De nuevo se recomienda realizar esta evaluación apoyado en alguien que cuente con suficiente experiencia sobre usted.

- Siempre soy cuidadoso y concienzudo.
- Hago planes.
- Me organizo.
- Soy eficiente.
- Soy confiable.
- Soy diligente.
- Persevero y llevo las cosas hasta su culminación.

Si usted *por lo general* no es confiable, se distrae o se desorganiza con facilidad, no cumple con las fechas de entrega, posterga, abandona o no termina los proyectos, las tareas o encomiendas, entonces debería evaluarse como alguien con una responsabilidad relativamente baja. Si usted es muy confiable, organizado y centrado, además siempre cumple con los compromisos, completa los proyectos y planes, busca altos niveles de competencia y cree que los enunciados describen su comportamiento usual muy bien, debería probablemente evaluarse como alguien con un alto nivel de responsabilidad.

Centro de control o locus de control

Por favor complete el ejercicio 2.1 antes de seguir leyendo.

Ejercicio 2.1

Piense en tres ocasiones recientes en que las cosas no salieron como lo previsto o no resultaron tan bien como lo deseaba. Describa cada una de estas circunstancias.

Después, considere el primer incidente. ¿Cuál es su pensamiento *inmediato* para explicar el decepcionante resultado? ¿Quién piensa usted es responsable de ese resultado? No piense demasiado en ello. Simplemente registre el primer pensamiento que salte en su mente.

Haga lo mismo con las circunstancias 2 y 3.

Ahora, piense en dos experiencias más y relate los hechos con las razones que originaron el resultado en cada una.

El término **centro o locus de control** se utiliza para describir el grado en que cada persona cree controlar lo que sucede en su entorno (Rotter 1966). Se dice que las personas cuando creen tomar el control tienen un locus de control *interno*, mientras que aquellas quienes creen que lo sucedido es el resultado de la casualidad o de las acciones de otros, tienen un locus de control *externo*. No es necesario pensar que uno controla todas las cosas y por completo el destino para tener un locus de control interno. Un buen indicador de un locus de control interno sería que uno se responsabiliza de una evaluación de desempeño mediocre. Los individuos con un locus de control interno extremadamente alto también tienden a aceptar la responsabilidad por las acciones de otros a quienes controlan, como en el caso de los subordinados. Un buen indicador de un locus de control externo sería que la misma persona atribuyera un desempeño mediocre a razones ajenas a él, como la interferencia de otras personas o la injusticia de los demás.

Si en el ejercicio 2.1 de manera consistente atribuyó las razones para tal resultado a factores ajenos a usted, entonces podría evaluarse como alguien con un locus de control externo. Por otra parte, si consideró esas razones a las cosas que están bajo su control, debe evaluarse como una persona con un locus de control interno.

Autosupervisión

Se podría pensar que la **autosupervisión** es su factor de constante cambio. Pero no concluya que es necesariamente un rasgo negativo. La autosupervisión es el término más utilizado para describir la habilidad de un individuo para adaptar o cambiar su comportamiento con base en los factores de circunstancia o situación (Snyder 1987).[5] También posiblemente se relacione con la inteligencia emocional, de la cual hablaremos más adelante en este capítulo. Las personas con un nivel elevado de autosupervisión ajustan su comportamiento para favorecer a la gente y las situaciones; las personas con un bajo nivel de autosupervisión permanecen constantes en su conducta a pesar de los requerimientos de las circunstancias, así que expresan sus mismas actitudes y comportamiento a pesar de cualquier situación que pudiera indicarles lo contrario. Si en su caso se encuentra consciente de los in-

[5] Vea también Day, Schletcher, Unckless, y Hiller (2002). (No existe variedad en el material de investigación sobre la autosupervisión).

dicadores externos y reacciona a ellos modificando las expresiones y la conducta, probablemente debería considerarse como alguien con un nivel de autosupervisión relativamente alto. Si por el contrario el comportamiento, expresiones y conducta permanecen constantes ante circunstancias externas, entonces debe evaluarse como una persona con una autosupervisión muy baja. Si se jacta de tener un comportamiento constante, siempre de acuerdo con lo que piensa, es muy probable que sea alguien con un nivel de autosupervisión bajo.

COMPETITIVIDAD Y LOS TIPOS A Y B

¿Come rápido? ¿Camina presuroso? ¿A menudo se enfoca en los obstáculos o se impacienta por el origen de éstos? ¿Intenta hacer más de una cosa a la vez? ¿Se impone a sí mismo la presión del tiempo? ¿Está obsesionado con el tiempo? ¿Sabe de forma automática cuánto le toma cada una de sus tareas diarias? ¿Le cuesta trabajo relajarse? ¿Evalúa su desempeño y éxito en términos de cosas cuantificables como las ganancias y las pertenencias personales? ¿Le gusta hablar de sus logros y adquisiciones?

¿Es capaz de relajarse sin sentirse culpable? ¿Sería correcto decir que no necesita utilizar un reloj de pulso? ¿Siente que cuenta con bastante tiempo para lograr sus metas? ¿Rara vez piensa en términos del tiempo que se ha agotado? ¿Evalúa su desempeño y éxito en términos de cosas intangibles como la satisfacción interna y el aprecio de otros? ¿Casi nunca habla de sus logros?

Una medida de personalidad es conocida como el **Tipo A y B** (Friedman y Rosenman 1974). Si la respuesta fue "sí" a la mayoría de las preguntas del primer párrafo de esta sección, entonces posee una personalidad Tipo A. Pero si contestó "no" a la mayoría y logró identificarse más con los sentimientos expresados del segundo párrafo, entonces tiene una personalidad Tipo B.

La **competitividad** es una característica asociada con las personalidades Tipo A. Es común que los individuos de este tipo tengan un alto nivel de competitividad. Sin embargo, los individuos exhiben comportamientos del Tipo A o B en diversos grados. Es más, algunos individuos que poseen tendencias del Tipo A con rasgos de la urgencia del tiempo, la rapidez y la impaciencia, no necesariamente se enfocan en competir con *otros*. Algunas veces compiten consigo mismos. Por lo tanto, además de evaluar si pertenece más a la categoría A o B, debería evaluar por separado el nivel personal de competitividad con los demás. Considere que el deseo de ganar y la tendencia a enfocarse en logros materiales cuantificables son los indicadores más fuertes de una elevada competitividad.

TIP
Asegúrese de evaluar si compite más con usted mismo o con los demás.

Necesidades de logro, poder y afiliación

La teoría de las necesidades motivacionales de David McClelland (McClelland 1961, 1975) también abarca los aspectos de la personalidad que son relevantes en nuestro estudio. Él y sus asociados investigaron cierto comportamiento relativo a las **necesidades de logro, poder y afiliación**.[6] Todos tenemos cierto nivel de cada una de estas necesidades; sin embargo, es la fuerza de cada necesidad en relación con los demás, lo cual afecta el comportamiento y el desempeño negociador.

Los individuos con una elevada necesidad de logro tienden a la excelencia. También buscan las responsabilidades, anhelan el crédito por las soluciones y la retroalimentación. Los triunfadores de manera común toman riesgos moderados.

En tanto que la necesidad de poder es analizada siguiendo dos líneas: la personal y la social; nuestro enfoque se centra en la necesidad de poder personal. Aquellas personas con una elevada necesidad de poder personal buscan el poder sobre los demás. Ellos controlan o provocan un determinado comportamiento en otros. El poder social, por otra parte, es el poder de permitir a los demás que destaquen y el poder de la creación de un bien mayor.

Las personas con una necesidad de afiliación elevada buscan interacciones y relaciones placenteras, así como amigables. Se deleitan en la cooperación y el entendimiento mutuo, además tienden a alejarse de las interacciones competitivas.

Al evaluar la fuerza relativa de estas necesidades, puede considerar aquello que espera que los demás digan sobre usted después de partir de esta vida. ¿Le gustaría más ser descrito en términos de sus logros materiales? ¿Su mayor satisfacción sería ser recordado como una persona cálida y cariñosa? ¿Le gustaría ser reconocido por haber ayudado a otros a sobresalir?

Además de pensar sobre cómo siente al identificarse con cada una de estas necesidades, podría aprender acerca de la fuerza relativa de las mismas en su personalidad examinando cómo evalúa y explica las historias y motivos de otros. Éstos pueden ser sobre gente real que conozca o historias inventadas sobre extraños que aparecen en revistas o fotografías. Así cada uno proyectamos nuestros propios motivos a los demás, de modo que imaginado o inventado sobre otros revelará algo sobre sí mismo. Procure encontrar esos temas en sus historias. Si frecuentemente se enfoca en la amistad, la afiliación y el amor, éste puede ser un reflejo de una necesidad de afiliación relativamente alta. Si con

[6] Vea también Atkinson y Raynor (1974).

frecuencia se enfoca en el control y la influencia sobre otros, puede ser un reflejo de que su necesidad de poder personal es relativamente alta. Finalmente, si se enfoca con más frecuencia en el logro y la responsabilidad, esto refleja de manera relativamente alta la necesidad de logro.

Maquiavelismo

El maquiavelismo toma su nombre de Nicolás Maquiavelo y se relaciona de manera cercana con los valores y la ética.[7] Además es el nombre utilizado para medir el grado de la propia motivación por la ganancia personal. También mide la disposición del interés propio sobre todos los demás intereses. Una persona con un alto nivel de maquiavelismo cree que el fin *siempre* justifica los medios. Esa persona enfoca las situaciones con un alto nivel de competitividad y ardides. Un nivel alto de maquiavelismo está relacionado con un comportamiento manipulador y engañoso al tiempo que identifica la posesión de valores y ética de tipo situacional. Debido a la naturaleza de este rasgo, ¡los cuestionarios para medirlo son aptos para producir resultados imprecisos! Puede estudiarse a sí mismo para evaluar su nivel acerca de este rasgo.

Preferencias junguianas de la personalidad

En esta sección nos enfocaremos en las teorías de la personalidad que se originaron con Carl Jung. Aunque su trabajo se extiende más allá de lo que aquí se tratará, Jung analizó cuatro dimensiones clave de la personalidad que son particularmente relevantes para entender la interacción humana en general y la negociación, en particular.

Jung (1968) analizó las siguientes cuatro dimensiones: 1) la **fuente personal de energía**, 2) la **manera de asimilar la información**, 3) el **estilo de procesar la información** y/o tomar decisiones y 4) el **estilo de estructurar o interactuar con el mundo exterior**. Jung acuñó un término que describe los dos extremos de cada dimensión. Esas preferencias se derivan de una combinación entre genética y las primeras experiencias.

La mayoría de los individuos conservan una preferencia aun cuando desarrollan sus capacidades opuestas. El grado al cual dichas predisposiciones se desarrollan depende del propio entorno incluyendo la cantidad e importancia del contacto con gente de gustos similares o diferentes, así como del tipo de actividades que llevamos a

[7] Este concepto de personalidad se basa en *El Príncipe* de Nicolás Maquiavelo. Vea Christie y Geis (1970).

cabo. Estas actividades afines alteran lo que percibimos, llegamos a conocer, cómo aprendemos y conocemos, y también cómo abordamos la negociación.

El opuesto de cada preferencia está presente en el inconsciente, e influye en el comportamiento de cada persona. A menudo, las muestras de comportamientos distintos a los gustos afines son vistas por los demás como aberraciones. La mayor parte de los individuos poseen preferencias, aunque los individuos difieren en la fuerza relativa de sus gustos. Es importante saber cuál es su preferencia para mejorar la comunicación en la negociación. Es más, cuando se encuentra angustiado o experimenta cierta pérdida de autocontrol, de forma inconsciente vuelve a sus preferencias olvidando todo tipo de negociación.

Los términos de Jung para las dos preferencias en cada dimensión son 1) *extroversión* e *introversión* (E e I), 2) *sensación* e *intuición* (S y N), 3) *razón* y *emoción* (R y M) y 4) *percepción* y *juicio* (P y J). El trabajo de Jung ha cobrado popularidad especialmente porque el indicador de tipo Myers-Briggs (MBTI) se encuentra basado en el trabajo de Jung.[8] Se prevé que el siguiente material proporcione un marco general para que determine, de manera informal, las preferencias personales.

Extroversión e introversión: fuentes personales de energía

Los extrovertidos comentan mucho sobre lo que observan y juzgan esos hechos. Se cargan de energía mediante el contacto con la gente y la acción de ésta, pero se cansan cuando pasan mucho tiempo a solas. Ellos prefieren hablar que escuchar y con frecuencia hablan antes de pensar. Los extrovertidos prefieren trabajar en grupos para probar sus ideas en los demás, y que éstas sean una afirmación en los demás. A menudo hablan antes de que la respuesta o solución llegue a ellos.

La teoría original de Jung (1968) describía la fuente personal de energía de alguien en relación al punto de vista que ésta tuviera del mundo. Por consiguiente, los extrovertidos tienen una opinión externa y objetiva; los introvertidos poseen un punto de vista interno y subjetivo.

Los introvertidos tienden a guardarse las observaciones y los juicios. Este tipo de personas obtiene su energía de los pensamientos e ideas y pueden agotarse si interactúan de forma prolongada e intensa con diferentes personas. Los introvertidos prefieren escuchar que hablar y se arrepienten por no haberse expresado. Piensan antes de

[8] Otra aplicación popular basada en el trabajo de Jung y el MBTI es *Type Talk* (Kroeger y Theusen 1988). El MBTI es un instrumento psicológico disponible a través de individuos entrenados y autorizados para administrar la prueba. Debe mencionarse que, a pesar del uso generalizado, todavía carece de evidencia válida para el MBTI. También se destaca que Jung prefería deletrear la palabra como extr*a*vertido; sin embargo, en este libro se utilizará la ortografía de uso común.

hablar, aplazan las respuestas. Los introvertidos se rejuvenecen cuando pasan tiempo a solas con sus pensamientos y de modo frecuente sienten la necesidad de aislarse después de un periodo prolongado con muchas personas. Los introvertidos generan ideas o trabajo a través de los problemas. Se les percibe como buenos oyentes y se les define como tímidos o reservados. Los introvertidos también tienden a enojarse cuando alguien plantea lo obvio o replantea algo que ya se ha dicho.

En las siguientes listas se presentan palabras descriptivas que deben ayudarle a la autoevaluación. En combinación con la explicación anterior, utilice las siguientes palabras para determinar si es usted *más* o *menos* un extrovertido o un introvertido. Si existiera una escala entre ambos extremos, ¿se colocaría más hacia la fila de extrovertido o hacia la de introvertido?

Extrovertido (E)	**Introvertido (I)**
Sociable	Territorial
Interactivo	Se concentra
Externo	Interno
Amplio	Profundo
Extenso	Intenso
Relaciones múltiples	Relaciones limitadas
Eventos externos	Reacciones internas
Vive en grupo (gregario)	Reflexivo
Habla, después piensa	Piensa, después habla

El estilo de procesamiento cognitivo: cómo asimilamos y procesamos la información

En esta sección estudiaremos la segunda y tercera dimensión de la personalidad de acuerdo con la teoría de Jung: sensación/intuición y razón/emoción. La sensación y la intuición indican estilos opuestos de asimilación de la información. Así como la razón y la emoción también señalan estilos opuestos pero de procesamiento de la información. La función de asimilación de la información no es racional, pero la función de procesar esa información es racional.

Sensación/Intuición

Las personas sensoriales son literales en las observaciones acerca del mundo, así como en las percepciones y la recaudación de datos, estos sujetos son prácticos, realistas y disfrutan la parte táctil de la vida. Les gusta la precisión y las presentaciones secuenciales. Se les conoce por la referencia a las fuentes físicas, externas y objetivas. Se sienten seguros con aquello que proviene de los cinco sentidos: gusto, tacto,

vista, oído y olfato. Ellos prefieren los hechos y los detalles a la interpretación del significado, así como gustan de las preguntas y las respuestas específicas. Los sensoriales se concentran en el presente y prefieren actuar que pensar. Se sienten frustrados cuando las instrucciones no son claras o cuando se dejan los detalles para después. Se sienten más cómodos aprendiendo materias y habilidades que los llevan a reglas o fórmulas precisas como las matemáticas, la contaduría, la ingeniería y otro tipo de conocimiento *objetivo*, y menos cómodos al aprender materias como la filosofía, el comportamiento humano, la religión y áreas similares en las que abundan más la *subjetividad*, los enfoques múltiples y lo incierto.

Por otra parte las personas intuitivas pueden ser metafóricas. Si bien la información se percibe a través de los cinco sentidos, los intuitivos crean un proceso al respecto: la asimilan, buscan significados y relaciones. Asimismo hacen referencia a las fuentes no físicas, internas y subjetivas. Prefieren ver el panorama completo de las cosas. Se enfocan en lo holístico e intentan organizar la información en marcos teóricos. Los intuitivos gustan de encontrar el significado subyacente, en vez de aceptar las cosas simplemente en su particular naturaleza. Ellos tienden a pensar acerca de muchas cosas a la vez y pueden ser distraídos. Los detalles les aburren. Las aproximaciones y la aleatoriedad no molestan al intuitivo, así como tampoco que pueda haber más de una respuesta.

La lista de palabras que aparece a continuación servirá para identificar la preferencia personal en esta dimensión. Decida si es más sensorial o intuitivo.

Sensorial (S)	**Intuitivo (N)**
Literal	Interpretativo
Presente	Futuro
Tangible	Conceptual/teórico
Transpiración (hacer)	Inspiración (pensar)
Concreto	Abstracto
Secuencial	Múltiple
Hecho	Fantasioso
Práctico	Ingenuo
Específico	General

Razón/Emoción

Los términos de Jung usados en esta sección no pretenden describir una preferencia por pensar y otra por sentir. Esta preferencia describe dos tipos de proceso racional. Los nombres no implican que pensar se relaciona de modo exclusivo con el intelecto o la lógica y el sentimiento se conecta con las emociones. Por el contrario, los dos distinguen la preferencia personal hacia los mismos y los valores relativos usados en la toma de decisiones. Ambas son funciones intelectuales racionales.

Las ideas crean sentimientos. Los sentimientos crean ideas. Los términos denotan dos procesos para la misma función: el procesamiento de la información y la toma de decisiones.

Las personas racionales prefieren ser imparciales y analíticos al tomar decisiones. Tratan de usar criterios y lineamientos objetivos; buscan con ahínco la claridad y lo que ellos creen que es justicia. Tratan de no involucrarse personalmente en las decisiones. A menudo se les considera determinados. Permanecen tranquilos y serenos cuando otros se alteran. Cuando los racionales ven que otros están equivocados, lo expresan como es, sin reparar en los sentimientos de los demás. Para los racionales es más importante tener razón que ser apreciados. A veces se les considera fríos o indiferentes. Los racionales recuerdan los números mayor facilidad que las caras o los nombres.

Los sujetos emocionales utilizan la implicación interpersonal, el valor y los criterios subjetivos cuando toman decisiones. Para ellos, el impacto y las consecuencias de las decisiones son importantes. A menudo se les considera compasivos. Tratan de identificarse con los demás y ser empáticos. Es común que los emocionales pasen por encima de ellos mismos con tal de cubrir las necesidades de otras personas. No dudan en retirar la frase que dijeron la cual hirió los sentimientos de otros o disculparse por ello. A veces son criticados por ser confusos o indirectos debido a su preocupación por los sentimientos de otros. Ellos prefieren la armonía sobre la claridad y tienden a imprimirle grandes cantidades de amor a sus esfuerzos. Los emocionales se toman las cosas personalmente. Puede decirse que se dejan llevar por su corazón.

A continuación, le presentamos unas listas que le ayudarán a identificar su preferencia en esta dimensión. Decida si se identifica más con las palabras en la columna R o en la columna M.

Racional (R)	**Emocional (M)**
Objetivo	Subjetivo
Decidido	Compasivo
Reglas	Circunstancias
Absolutista	Persuasivo
Justo	Humano
Claro	Armonioso
Crítico	Empático
Político	Valores
Indiferente	Involucrado

La orientación hacia los demás

Hemos distinguido las preferencias de acopio de la información, sensación e intuición. También las preferencias para la toma de decisiones o el procesamiento de la información, razón y emoción. A la vez que se ha destacado las fuentes de energía y las preferencias, extroversión e

introversión. Esta última de las cuatro dimensiones distingue la manera de cómo cada uno se relaciona con el mundo exterior, de manera verbal o de forma conductual.

Perceptivo/Juzgador

Las personas perceptivas prefieren un entorno flexible, espontáneo, adaptativo y receptivo. Para ellos mantenerse firmes en las decisiones son causa de ansiedad; así que prefieren esperar y ver qué necesita hacerse. Se distraen fácilmente. Les encanta explorar. A menudo se les acusa de ser desorganizados. Creen que la creatividad es más importante que el orden y que si el trabajo no es divertido probablemente no valga la pena hacerlo.

Los juzgadores son seres que prefieren un entorno estructurado, programado, ordenado, planeado y controlado. Tienen un lugar para todo y cada cosa está en su lugar. Ellos son decisivos y pausados; toman decisiones con un mínimo de estrés. Los juzgadores planean su trabajo y se apegan a lo trazado. En su opinión hay una forma correcta y una incorrecta de hacer todo. Les gusta concluir las cosas. Cuando aparece un obstáculo que interfiere con lo planeado, se molestan y angustian. Los juzgadores siempre esperan a quienes no llegan a tiempo. Creen que si tan sólo todos hicieran lo que deben hacer la vida sería maravillosa. A menudo se les acusa de estar enojados cuando simplemente expresan sus opiniones o frustraciones.

Las siguientes listas serán útiles para identificar este tipo de preferencia.

Perceptivo (P)	**Juzgador (J)**
Inconsistente	Firme
Indefinido	Decidido
Flexible	Fijo
Se adapta	Controlador
Deja para después	Completa
Responde	Anticipa
Aleatorio	Estructurado
Tentativo	Definitivo
Espontáneo	Planeado
Desconoce los plazos	Cumple los plazos

El estilo de aprendizaje: lo que ve y cómo conoce

El *aprendizaje* puede definirse como el proceso de adquirir un cambio permanente en la comprensión, la actitud, el conocimiento, la información, la habilidad o la destreza (Wittrock 1977). Existen muchas mane-

ras de aprender y de conocer. Ninguna teoría explica al aprendizaje por completo. Tampoco existe una teoría que explique todas las preferencias individuales. Es importante destacar que el aprendizaje humano es complejo, de modo que se han desarrollado varias teorías e instrumentos de medición para evaluar el procesamiento cognitivo, el aprendizaje y la percepción.[9] En las secciones anteriores hablamos sobre la psicología junguiana en cuanto a la manera en que asimilamos la información y cómo procesamos ésta o llegamos a las decisiones. En este apartado tomaremos el modelo de **estilo de aprendizaje** de Kolb (Kolb 1984, 1985) como corriente dominante o preferida que representa otra forma de evaluación de cómo se asimila y procesa la información.

El inventario de Kolb pretende medir ciertos aspectos de la percepción y el procesamiento cognitivo; después clasifica a los individuos de acuerdo con cuatro estilos de aprendizaje principales: adaptativos, divergentes, convergentes y asimilativos.

- Los *adaptativos* aprenden mejor haciendo las cosas. Ellos asimilan la información principalmente a través de sus sentidos y la aplican de manera concreta. Un adaptativo aprende a jugar tenis simplemente tomando la raqueta e intentándolo. Se cree que los adaptativos gustan de las nuevas experiencias y de tomar riesgos. De forma regular, los adaptativos utilizan técnicas de prueba y error, además son capaces de adaptarse de manera rápida a la nueva información y a las nuevas situaciones. También se piensa que les gusta recabar información hablando con otras personas e influir en los demás. Consideran a la experiencia como su maestra o guía, los adaptativos ignoran la información que contradiga sus experiencias y opiniones. También no cumplen con los plazos debido a su disgusto por la estructura y el procedimiento. Este estilo de aprendizaje está estrechamente relacionado con las preferencias junguianas de extroversión y sensación.
- Los *divergentes* también asimilan la información principalmente a través de sus sentidos, pero reflexionan sobre ésta, buscan el significado en vez de la aplicación concreta. Los divergentes pueden aprender tenis intentándolo y después pensando sobre el significado o efecto de sus acciones, es decir buscando entender cómo jugar. Se cree que los divergentes se preocupan por los sentimientos de los demás y la búsqueda de la armonía. Por lo regular, los divergentes destacan por la capacidad de apreciar múltiples puntos de vista y contemplar las múltiples perspectivas. También son imaginativos, tienen diversos intereses y trabajan bien en grupos.

[9] Para más información sobre estas teorías e instrumentos, vea Dyrud (1997) y Feder (1996). Para una consulta más detallada sobre la cognición adulta, consulte Cavanaugh y Blanchard-Fields (2002).

- Los *convergentes* obtienen la información mediante la conceptualización abstracta y después la aplican en experiencias concretas activas. Ellos aprenden pensando y después haciendo. Los convergentes aprenden a jugar tenis leyendo un libro acerca del juego y después toman una raqueta para aplicar la información obtenida. Además estas personas se esmeran por la eficiencia y la puntualidad, buscan los resultados y las conclusiones. Sin embargo, también buscan soluciones simples o únicas: la mejor y única respuesta. De tal suerte que los convergentes posiblemente no trabajen bien en grupos y quizá no sean tan creativos. Es más, en algunas ocasiones su tendencia por la determinación puede provocar que sacrifiquen la calidad por la cantidad.
- Los *asimiladores* adquieren la información a través de la conceptualización abstracta y la procesan de manera reflexiva, es decir, buscan el significado, las interrelaciones y la integración. Estas personas aprenden por conceptualización abstracta y observación reflexiva. Los asimiladores aprenden a jugar tenis leyendo y pensando sobre ello y visualizando el juego. Los asimiladores valoran el orden, la continuidad y la opinión de los expertos; destacan en lo teórico, son pensadores racionales y lógicos, capaces de razonar de forma deductiva e inductiva. Los asimiladores prefieren trabajar solos y algunas veces son extremadamente cuidadosos. Este estilo de aprendizaje se relaciona con las preferencias junguianas de introversión e intuición.

Dominio de los hemisferios derecho/izquierdo del cerebro

El cerebro consta de dos hemisferios conectados por fibras llamadas *cuerpo calloso*. Cada mitad o hemisferio se encuentra recubierto por una corteza cerebral, conocida como materia gris, que controla el procesamiento sensorial y motor, además la percepción y el funcionamiento cognitivo. El lado izquierdo del cerebro controla al lado derecho del cuerpo y el lado derecho del cerebro controla al lado izquierdo del cuerpo. Por su parte el lado izquierdo del cerebro es el centro del habla, el lenguaje, la memoria verbal, el oído, la lógica, los procesos matemáticos, el detalle y la planeación. El lado derecho del cerebro es el centro para procesar la audición/los sonidos no lingüísticos, el procesamiento visual/espacial, las sensaciones táctiles, las emociones, el pensamiento relacional, así como el conceptual, el pensamiento análogo y la creatividad.

La mayoría de los adultos tienen una preferencia por las actividades del lado derecho o izquierdo del cerebro y muestran el dominio por uno de los dos hemisferios del cerebro. Aquéllos dominados por el hemisferio izquierdo están orientados al detalle y le dan gran importancia al pensamiento lógico y a la objetividad. Quienes están domina-

dos por el hemisferio derecho ven un panorama más completo y le dan importancia al pensamiento análogo y a la subjetividad. Si alguna vez se ha preguntado por qué algunos músicos consumados con un entrenamiento musical tradicional no pueden tocar de oído y cómo muchas personas que no han estudiado música y no pueden leer música son capaces de tocar de oído de manera extraordinaria, es porque las dos funciones son controladas por lados diferentes del cerebro. Tocar música es una función de la parte derecha del cerebro, en tanto que leer música es una función del lado izquierdo.

Se puede ver una relación entre las preferencias de sensación/ intuición y razón/emoción que hemos discutido. Es decir, la sensación y la razón son actividades que utilizan el cerebro izquierdo, mientras que la intuición y la emoción utilizan el cerebro derecho. Esta información acerca de la función del cerebro le ayudará con las evaluaciones, al igual que la información sobre la creatividad que a continuación se presenta.

La creatividad

La *creatividad* es la habilidad de ver lo que otros no ven. Es una función del cerebro derecho; sin embargo, al igual que con las otras características descritas, la creatividad varía entre los individuos. Los rasgos y habilidades que se relacionan con la creatividad incluyen la apertura a nuevas experiencias e ideas, el gusto por la complejidad, la habilidad de pensar de manera crítica e integral, la habilidad de ver muchos puntos de vista y un alto nivel de confianza en uno mismo. Puede ver similitudes con la preferencia intuitiva de la que hemos hablado, así como con el estilo cognitivo de los asimilativos y divergentes que también hemos discutido. Los seres intuitivos, asimiladores y/o divergentes presentan gran facilidad para desarrollar su creatividad. La habilidad de pensar con creatividad es una habilidad valiosa en la negociación.

El carisma

"Un director carismático puede ganar cualquier discusión sin importar los hechos. Un director no carismático tiene que ganar sacando ventaja de la discusión".

Jim Collins, autor de Good to Great

El carisma es algo como la "sensualidad" (o el atractivo sexual) —difícil de describir, ¡pero que la persona sabe cuando lo siente!—. Así como el atractivo sexual, el carisma no es igual en todos los individuos. El carisma es una fuerza personal que atrae a la gente de su entorno, permite ser grato, admirado o que concuerde con los demás.

Quizás obtenga información más útil sobre su nivel de carisma si interpela a sus amigos con algunas de las siguientes preguntas:

- ¿Te pongo atención cuando estás hablando?
- ¿Confías en mí?

- ¿Entiendes lo que digo?
- ¿Parezco temerle demasiado al fracaso?
- ¿Te ayudo a alcanzar tus metas?
- ¿Respetas mis puntos de vista?
- ¿Te respeto y respeto tus sentimientos?
- ¿Soy competente?
- ¿Soy persuasivo?
- ¿Te agrada estar conmigo?

Es posible aprender a ser carismático. Los atributos clave asociados con el carisma incluyen la visión, la energía y la expresión de la empatía (Nadler y Tushman 1990; Waldman y Yammarino 1999). Se recomienda que desarrolle esos atributos para volverse carismático.

La inteligencia emocional

El término **inteligencia emocional** se utiliza para describir la habilidad que tiene un individuo para destacar en la interacción humana. Se han sugerido ciertas competencias que componen la inteligencia emocional (vea Davies, Stankov y Roberts 1998). El desarrollo del autoconocimiento, la autodirección, la automotivación y la empatía aumentarán su inteligencia emocional (IE).

Lista de verificación

- ✓ La personalidad es el conjunto de los atributos emocionales, cognitivos y espirituales distintivos de un individuo.
- ✓ Las facetas de la personalidad que afectan la negociación son la estabilidad emocional, la concientización, el locus de control, la autosupervisión, la competitividad, los tipos A y B, la necesidad de logro, la necesidad de poder, la necesidad de afiliación, el maquiavelismo, la extroversión, la introversión, la sensación, la intuición, la razón, la emoción, la percepción, el juicio, el estilo de aprendizaje, el dominio de los hemisferios derecho/izquierdo del cerebro, la creatividad, el carisma y la inteligencia emocional. Como las facetas de la personalidad pueden variar según la edad y como respuesta a los cambios en el entorno, deben evaluarse periódicamente.
- ✓ El éxito en la negociación depende del entendimiento y uso de la personalidad como expresión única, así como de percibir y entender las personalidades de otros. Debe conocerse a sí mismo antes de entender a los demás. Utilice lo aprendido en este capítulo, debe re-

visar el perfil registrado en la figura 2-1 de acuerdo con la verificación de consistencia provista en la forma.

Términos, frases y conceptos clave

Autosupervisión
Competitividad
Concientización
Dominio de los hemisferios derecho/izquierdo del cerebro
Estabilidad emocional
Estilo de aprendizaje
Estilo de estructurar o interactuar con el mundo exterior
Estilo de procesar la información
Fuente personal de energía
Inteligencia emocional
Locus de control
Manera de asimilar la información
Necesidades de logro, poder y afiliación
Tipo A y B

Preguntas de repaso

Califique los enunciados 1 al 2 como Verdadero (V) o Falso (F) y responda las preguntas 3 a la 10.

V F 1. No es posible cambiar ningún aspecto de nuestra personalidad.
V F 2. Es posible cambiar nuestros comportamientos característicos.

3. Considere la pregunta "¿Qué sé y cómo lo sé?" en términos de cómo asimila usted la información.
4. Considere cómo sabe lo que sabe en términos de su estilo de aprendizaje.
5. En sus propias palabras desarrolle una definición práctica de *personalidad*.
6. En sus propias palabras describa su principal estilo de aprendizaje.
7. Identifique una actividad del cerebro izquierdo que realice bien.
8. Identifique una actividad del cerebro derecho que realice bien.

9. De forma crítica, evalúe las diferencias conductuales que pueden observarse al comparar a una persona con un alto nivel de competitividad hacia otros y a una persona que tiene un alto nivel de competitividad consigo mismo.
10. De forma crítica, evalúe la diferencia entre una necesidad de poder personal y una necesidad de poder social.

Caso 2.1

Como el objetivo es aprender a identificar las características clave de la personalidad al interactuar en situaciones reales y no presentar un caso por escrito, se pide que busque un programa de televisión o una película sobre un caso real. Obsérvelo durante 10 o 15 minutos. También puede recordar alguna experiencia o un episodio de memoria. Trate de identificar en cada personaje tantas características de la personalidad o del comportamiento estudiadas en este capítulo como sea posible.

Preguntas del caso

1. ¿La tarea fue difícil?
2. ¿La diferenciación entre cualquiera de los aspectos resultó complicada? Si así fue, quizá deba estudiar otra vez esos aspectos.
3. ¿La gran mayoría de las características de la personalidad identificadas fueron iguales o similares a las suyas? Si así fue, quizá desee reflexionar sobre esas razones y realizar de nuevo el caso.

Capítulo 3



Conflicto

"Un día frío de invierno, un grupo de puercoespines se agazaparon para permanecer calientes y no congelarse. Pero en poco tiempo comenzaron a sentir unos las espinas de los otros y se separaron. Pero la necesidad de calor los acercó otra vez, pero sus espinas los volvieron a separar. De modo que se acercaban y se apartaban…hasta que… encontraron una forma de mantener el máximo calor con el mínimo de dolor".

Arthur Schopenhauer

COMPETENCIAS DE DESEMPEÑO PARA ESTE CAPÍTULO

- Aprender la naturaleza del conflicto y su relación con la negociación.
- Evaluar el enfoque personal en el conflicto.
- Utilizar pensamientos sistémicos para diagnosticar y analizar el conflicto.
- Entender la diferencia que existe entre manejar, resolver y evitar el conflicto.

El conflicto antecede a la negociación. Por medio de ésta buscamos cambiar el punto de vista de otro porque discrepa con el nuestro. También queremos cambiar el comportamiento de otro porque no va de acuerdo con lo que nosotros deseamos. Pretendemos hacer que alguien nos dé algo o haga algo por nosotros, porque algo se contrapone a la habilidad de satisfacer nuestra necesidad o de obtener lo que queremos por nosotros mismos. Nuestro punto de vista y el análisis del conflicto, por lo tanto, afectan de modo directo el enfoque de la negociación y la estrategia negociadora.

Como con la mayoría de las cosas en la vida, los individuos desarrollan actitudes y formas de pensar que a menudo se convierten en hábitos o patrones de comportamiento en el momento de negociar. Las actitudes y patrones interfieren para alcanzar la máxima efectividad en la negociación puesto que nublan la evaluación de la situación y frustran la elección de las estrategias apropiadas.

Antes de iniciarse en el desarrollo de una estrategia negociadora apropiada es necesario diagnosticar el conflicto de modo correcto. También antes de diagnosticar el problema es necesario reconocer nuestras predisposiciones para manejar el conflicto. La estrategia más adecuada varía de acuerdo con la naturaleza del conflicto, las circunstancias y los individuos involucrados. Así armados con el autoconocimiento y con las herramientas básicas de evaluación de conflictos, se procede al desarrollo de estrategias personales que funcionen en la resolución del problema correcto.

En este capítulo tendrá la oportunidad de examinar su enfoque sobre el conflicto. Después, se tratará la naturaleza del conflicto, las herramientas de diagnóstico y las estrategias alternativas. Las estrategias analizadas en este capítulo serán la base para integrar su personalidad y en los capítulos posteriores se abordará lo relacionado con el temperamento y las técnicas negociadoras efectivas. Los lectores interesados en fuentes adicionales podrán consultar, además de las notas al pie de página, algunas publicaciones que serán útiles para seguir estudiando el tema.[1]

Primero lo primero

Antes de comenzar nuestro estudio, por favor lleve a cabo los siguientes ejercicios.

Ejercicio 3.1

En una hoja de papel escriba lo primero que le venga a la mente al escuchar la pregunta: "¿Qué es la negociación?".

- *No* lo piense por mucho tiempo. Tómese sólo 30 o 45 segundos para anotar la respuesta.

[1] Las personas que deseen hacer estudios más avanzados pueden consultar regularmente artículos de interés en las siguientes publicaciones: *Journal of Conflict Resolution*, *Journal of Social Issues*, *Negotiation Journal Peace and Change*.

Ejercicio 3.2

En una hoja de papel escriba lo primero que le venga a la mente cuando escuche la palabra *conflicto*.

- De nuevo, no lo piense mucho. Sólo tome de 30 a 45 segundos para responder.

Ahora, aleje las respuestas de estos ejercicios de sus pensamientos mientras comenzamos la exploración del conflicto.

EL CONFLICTO: ¿QUÉ ES? ¿DÓNDE ESTÁ?

Existe donde y cuando sea que haya una **incompatibilidad** de cogniciones o emociones en los individuos o entre grupos de individuos. Surge en las relaciones personales, en las relaciones de negocios y profesionales, en las organizaciones, entre los grupos y organizaciones y entre las naciones. Note que la definición implica como necesaria una **interdependencia percibida** o real. El conflicto puede ser real o percibido. Ahí es donde el concepto de cognición o conocimiento entra en la definición. Los pensamientos o cogniciones incluyen lo que nosotros creemos. Esas creencias son lo que pensamos que sabemos, basadas o no en la realidad. En la interacción personal, la percepción es más importante que la realidad. Los pensamientos o percepciones afectan nuestro comportamiento, actitud y comunicación. Más adelante exploraremos con mayor detalle el fenómeno de percepción y el papel que juega en la negociación.

PUNTO CLAVE
Si cada conflicto fuera en verdad una incompatibilidad *real*, ¡entonces la negociación sería un poco más que un ejercicio de frustración!

Si lo que busca es imposible, entonces se está enfocando en el problema equivocado o elige la solución equivocada. Las claves para desarrollar sus habilidades negociadoras son subrayar las palabras *interdependencia* y *percepción*. Si no hay interdependencia, poco podrán hacer o querrán hacer una u otra parte; es otra forma de decir que no todo es negociable. Si la negociación no representa un potencial de beneficio personal, no debe negociar. En esas circunstancias, una opción no negociada es la mejor alternativa.

La causa del conflicto es la percepción o creencia de que existen necesidades, deseos, ideas, intereses y objetivos opuestos. Éste se encuentra en todas partes y es inevitable. Surge a partir de muchas fuentes. Además de ser el antecedente de la negociación, el conflicto también surge durante la negociación.

El tema del conflicto es extenso y complejo. Un mal diagnóstico o una mala dirección del mismo lleva a una interacción antagónica, así como a un comportamiento destructivo y dañino. Al respecto sólo se abordarán las cuestiones más relevantes para el desarrollo de habili-

dades negociadoras efectivas que deberán ayudarle en todas sus interacciones.

El enfoque personal sobre la negociación y el conflicto

Compare las respuestas espontáneas sobre la palabra *negociación* del ejercicio 3.1 con las palabras en las siguientes listas para determinar si el enfoque actual que posee sobre la negociación es positivo o negativo.

Enfoque positivo	Enfoque negativo
Interacción	Contienda
Beneficio mutuo	Ganar o perder
Interdependencia	Control
Oportunidad	Problema
Diferencia	Disputa
Intercambio	Lucha
Persuasión	Manipulación
Excitante	Aterrador
Estimulante	Tensión
Desafiante	Difícil

La "palabra clave" es *conflicto*. Si una de las respuestas al ejercicio fue la misma palabra (*conflicto)*, debe evaluar su punto de vista sobre éste para decidir si su participación constituye un enfoque negativo o positivo en la negociación.

Compare sus respuestas sobre la palabra *conflicto* del ejercicio 3.2 con los grupos de palabras que a continuación se muestran para determinar si el enfoque del conflicto que tiene actualmente es positivo o negativo.

Enfoque positivo	Enfoque negativo
Fortalecedor	Destructivo
Desarrollador	Dolor
Crecimiento	Guerra
Valiente	Hostilidad
Útil o servicial	Amenaza
Excitante	Violencia
Estimulante	Competencia
Creativo	Ira
Vigorizante	Angustia
Aclaratorio	Distanciamiento
Enriquecedor	Desesperanzador
Bueno	Malo

Muchas personas perciben la negociación como conflicto; pero si a eso añadimos una mala actitud u opinión se produce un **estado de aversión** originado en un pensamiento rígido. El pensamiento rígido disminuye la habilidad de ver las compensaciones necesarias para una solución ganar-ganar. Un enfoque negativo reduce la habilidad cognitiva general y la creatividad; las habilidades claves son necesarias para una resolución exitosa del conflicto. Es recomendable intentar pensar en términos de interdependencia y mutualidad. Las actitudes personales hacia el conflicto y la negociación se desarrollan a partir del aprendizaje social en el contexto de nuestras familias y las experiencias previas.

Si ya tiene una opinión positiva sobre la negociación y el conflicto, encontrará que ambas son útiles para desarrollar la efectividad negociadora personal. Si, como es el caso de muchas personas, tiene una opinión negativa de la negociación o del conflicto, incluso de ambas, le vendrá bien revisar este punto de vista.

Otro ejercicio de actitud

Suponga que alguien le propone cruzar una apuesta lanzando una moneda. Y mientras escoge cara o cruz, arroja al aire la moneda. Si acierta, ganará un millón de dólares. Si falla, deberá pagar cien mil dólares. ¿Cuál es su primer impulso? ¿Su primer pensamiento? ¿Se arriesga?

Analice el proceso personal de pensamiento en este asunto. ¿Piensa que la persona está loca por querer darle un diez a uno sobre una probabilidad de cincuenta-cincuenta? Cuál fue su primer pensamiento: ¿qué va a hacer con un millón de dólares?, o ¿cómo se sentirá al perder cien mil dólares? ¿Puede renunciar a cien mil dólares?

El primer pensamiento puede reflejar su actitud positiva o negativa en general. La evaluación de si puede darse el lujo de perder debería en última instancia determinar si consideraría o no tomar esta oportunidad.

Los términos *actitud, punto de vista, enfoque* y *estilo*

Piense en el término enfoque, usado en la sección anterior, como un sinónimo de su opinión y actitud general hacia el conflicto y la nego-

ciación. En el capítulo 4 hablaremos sobre los estilos alternativos de negociación o enfoques específicos hacia interacciones específicas. Su opinión del conflicto y la negociación, así como sus características clave personales, influyen en su elección instintiva del estilo de interacción. La siguiente sección proporciona información que podría serle útil al momento de formarse una opinión personal, o un enfoque general del conflicto y la negociación.

Escuelas sociológicas del pensamiento acerca del conflicto

Existen tres escuelas del pensamiento sobre el conflicto con amplio reconocimiento. El **punto de vista tradicional** representa al conflicto como malo e indica que debe evitarse. Este enfoque general fomenta la evasión y el comportamiento competitivo en la interacción. Éste es el punto de vista que muchas personas aprenden inconscientemente y es un enfoque que causa ansiedad hacia la negociación y promueve estilos negociadores evasivos. Dicho aprendizaje negativo inconsciente predomina en las culturas occidentales y se relaciona con las normas y los valores culturales. Durante nuestros primeros años, aprendemos conductas que perpetúan el punto de vista tradicional. Algunas advertencias familiares que nos enseñan que el conflicto es malo y debe evitarse se incluyen en frases como: "Si no puedes decir algo agradable, entonces no digas nada"; "No comiences una riña"; "Sé amable, sólo mantén una buena actitud".

La **escuela del pensamiento de las relaciones humanas** la segunda de las tres, y desde esta perspectiva ve el conflicto como algo natural, a veces funcional y otras disfuncional. Si las palabras que utilizó en los ejercicios anteriores fueron con tendencia de neutrales a positivas, coincide con el punto de vista de las relaciones humanas. De acuerdo con este punto de vista, el conflicto *puede* ser un mecanismo mediante el cual se promueve el conocimiento de los puntos de vista y las opiniones de los individuos, del cual nace una oportunidad para la creatividad y la persuasión. El conflicto también puede acrecentar la comunicación y la integración. Este enfoque en general alienta a tener una mente abierta hacia el conflicto. Si en lo personal es capaz de comenzar a concentrarse en los aspectos más positivos del conflicto, expandirá y mejorará las estrategias negociadoras.

La tercera escuela del pensamiento, el **punto de vista de la interacción,** sostiene que el conflicto es inevitable *y* que tener y mantener un cierto nivel de éste puede ser útil. Este enfoque hacia el conflicto, en general, representa adoptarlo. Esta escuela del pensamiento ve al conflicto como una fuerza positiva siempre y cuando no esté mal diagnosticado, mal manejado o evadido negativamente. Algunos ejemplos de los efectos positivos del conflicto son los múltiples puntos de vista, la diversidad en todos los aspectos, la cohesión, el cumplimiento de plazos y la creatividad. Aun cuando éste es un punto de vista positivo hacia el conflicto y, que de

ser adoptado, ayuda a desarrollar las estrategias negociadoras efectivas, es importante reconocer que hay dos claves: por una parte, el diagnóstico correcto; por otra, la estrategia y la acción adecuadas.

Si las respuestas que dio en los ejercicios anteriores mostraron una tendencia positiva, entonces quizá ya tenga un punto de vista de interacción. Y éste le ayudará en las estrategias negociadoras efectivas.

El conflicto constructivo y el destructivo

El conflicto se considera constructivo o destructivo, asimismo el enfoque de éste puede ser constructivo o destructivo. Un enfoque o una actitud negativa, evasiva o competitiva hacia el conflicto son con frecuencia destructivos. Como se mencionó en el apartado anterior, hemos aprendido de forma inconsciente a mantener una opinión destructiva acerca del conflicto mediante nuestras interacciones previas. Los patrones destructivos que hemos desarrollado dan como resultado oportunidades perdidas, frustración de objetivos y otras repercusiones personales negativas.[2] En contextos organizacionales las repercusiones negativas incluyen una baja productividad, una baja moral, un comportamiento político destructivo en aumento, una disminución de la cohesión, ausentismo y deserción.[3]

El ejemplo de un conflicto destructivo sería que dos departamentos dentro de la misma organización no fueran capaces de trabajar juntos. Suponga que el departamento de costos es hostil hacia el departamento de producción y viceversa. Esa situación puede surgir por desacuerdos entre los dos directivos de los departamentos. El desacuerdo puede surgir de una antipatía personal, un malentendido, una mala interacción de negocios anterior o de muchas otras fuentes. Es normal que los sentimientos del líder se filtren a través del personal del departamento. A menudo se desarrollan patrones y reacciones en cadena. Las repercusiones negativas o destructivas incluyen la entrega de los reportes de manera tardía o inadecuada, también el sabotaje intencional y la política dañina.

Otro ejemplo de un conflicto destructivo es aquel que surge de los sistemas de recompensas en los que unos deben perder para que los otros ganen. Cuando existe una cantidad fija que debe dividirse con base en la perspectiva de una o unas personas sobre el reconocimiento del desempeño, los empleados son puestos a competir. En un contexto así pueden surgir muchas conductas negativas.

Un ejemplo de un conflicto constructivo sería un comité ético compuesto por individuos de diferentes áreas de especialidad, es decir con

[2] Vea Dunn y Tucker (1993); Jaycox y Repetti (1993); Jones (1992); McGonagle, Kessler, y Gotlib (1993); y Young-Eisendrath (1993).

[3] Vea Hathaway (1995); Kolb y Putnam (1992); y Yorbrough y Wilmot (1995). El comportamiento político destructivo se conceptualiza fuera de los límites formales o aceptados. En tanto que ciertos comportamientos políticos pueden no producir daños, los comportamientos políticos ilegítimos y destructivos incluyen las protestas, el sabotaje y las coaliciones malignas.

un miembro que represente los intereses de la comunidad y un miembro que apoye los intereses de los accionistas. Las diferencias en las perspectivas y valores crean conflicto. Este tipo de conflicto, si no es mal manejado, produce información adicional valiosa, así como numerosos puntos de vista que pueden ser analizados. Éste es el tipo de conflicto que produce decisiones bien pensadas a sabiendas del impacto.

Otro conflicto constructivo sería un concurso entre los empleados para recibir sugerencias de valor. Aunque existiría la competencia para generar las mejores ideas, ésta estaría dirigida hacia el objetivo común de la efectividad organizacional.

Las teorías del conflicto, el caos y la complejidad

Los más importantes teóricos del conflicto sociológico hacen hincapié en que el conflicto es tanto inevitable como necesario para la existencia de un grupo social. Los grupos sociales existen en todos los aspectos de la vida y pueden ser de dos o más individuos. El uso de la teoría del conflicto ayuda a entender y manejar los efectos constructivos y positivos del mismo, así como para comprender, evitar o resolver los conflictos destructivos.

De acuerdo con la teoría del conflicto, éste tiene una función de comunicación que puede ayudar al consenso y a la integración. Las teorías del conflicto también se centran en el poder y el dominio dentro de las estructuras sociales. El conflicto que no se confronta puede llevar a una desintegración parcial o total o a un cambio indeseable a través de actos subversivos o una demostración abierta de hostilidad. Las señales y conductas ejemplificadas en una escalada negativa y destructiva incluyen el lenguaje álgido, el lenguaje defensivo, una comunicación confusa hacia las terceras partes y el comportamiento abiertamente agresivo u hostil; incluso la violencia.

Las teorías de la complejidad y el caos nos muestran que el comportamiento se transforma en un sistema o patrones. El sistema tiene una estructura deliberada y visible que puede ser competitiva, evasiva o colaborativa. Un sistema también puede, de hecho, tener un orden invisible. Un sistema, incluso una pareja o más individuos, pueden llegar a ser funcionales si dicho nivel es óptimo, deseado o no. Una ejemplificación de esto se encuentra en una relación marcada por discusiones o peleas crónicas. La retroalimentación produce crecimiento o caos. En la teoría de la complejidad, la retroalimentación es considerada como un circuito recursivo o declinable. La lección de las teorías de la complejidad y el caos es pensar a largo plazo en nuestro análisis del conflicto. El cambio es predecible, si existe una visión de largo plazo y un adecuado entendimiento del conflicto. El sistema impulsa el comportamiento, y las interrelaciones clave influyen en el comportamiento con el paso del tiempo. La intervención que considera una visión de corto

plazo produce problemas peores que los mencionados en los ejemplos anteriores.

El enfoque sistémico para el diagnóstico del conflicto

La ciencia y el estudio de las partes, los elementos, las relaciones, las reglas y los procesos inherentes a los modelos o sistemas han producido diversas teorías de los sistemas, las cuales han sido aplicadas a la comprensión de los sistemas sociales. Se aplica una combinación de la teoría de los sistemas de comunicación, la teoría del conflicto, la teoría crítica, la teoría del caos y de la interacción simbólica.[4] El tema subyacente de las teorías de los sistemas de comunicación, aunque menos preciso que otros modelos, es relacional y usa la probabilidad. Si bien no es necesario dominar el campo de la **teoría de los sistemas**, se podrá incrementar la efectividad personal si desarrolla una perspectiva y un **enfoque sistémico** hacia el diagnóstico del conflicto y el diseño de la negociación. Primero revisaremos ciertos principios derivados de la teoría de los sistemas. Después aplicaremos esos principios al diagnóstico de conflictos. Más adelante hablaremos sobre la dinámica del enfoque del conflicto personal y la estructura del sistema formal.

El funcionalismo estructural y la teoría general de los sistemas suponen el fenómeno de la autocorrección. Un sistema social automáticamente responde a los trastornos en formas que tienden a mantener la estabilidad del sistema, la homeóstasis o el *status quo*. Un sistema crea y preserva el conflicto. Los sistemas y las relaciones se mantienen juntos mediante el consenso y el conflicto.

Las teorías de los sistemas de comunicación, y otras tantas, sostienen que los sistemas son abiertos y que, de hecho, un sistema cerrado a la larga dejará de existir. Los sistemas se componen de subsistemas o subpartes y existe una interacción dinámica entre las mismas, así como con los factores externos.

El *pensamiento* sistémico es importante y se describe como una perspectiva teórica que reconoce las partes, los subsistemas, las interrelaciones y las interdependencias, a la vez que mantiene un enfoque holístico para examinar y comprender. El pensamiento sistémico es divergente; es decir, sin límites, contrario al pensamiento convergente que está dirigido a un solo problema o respuesta. Los individuos con una preferencia intuitiva y aquellos a favor de un estilo de aprendizaje divergente, como se mencionó en el capítulo 2, encontrarán el pensamiento sistémico como algo bastante natural. Por otra parte, los discípulos convergentes probablemente se opongan a este enfoque.

[4] El lector interesado en estudiar el tema con detalle podrá consultar Checkland (1981); Coser (1977); Lemert (1993); Ritzer (1992) y Senge (1990).

Un enfoque de la teoría de los sistemas incluye el análisis de las relaciones causa y efecto, pero no supone que el todo es igual a la suma de las partes. También incluye el elemento del análisis de la retroalimentación, así como el análisis del sistema en sí; es decir, las formas en las cuales la estructura, los roles y las reglas crean o preservan el conflicto. De la misma forma en la que se aplicó al conflicto y a la negociación, nuestro pensamiento debe enfocarse en el cambio constructivo.

Al diagnosticar o evaluar el conflicto, utilice la perspectiva y los principios anteriores: comience de atrás para adelante. La determinación de cómo el sistema crea o preserva el conflicto requiere de la identificación y el análisis de las reacciones en cadena y las interacciones. La cooperación es necesaria para preservar el conflicto. Estos elementos pueden encontrarse por medio de la observación y la comunicación. Procure encontrar acciones, reacciones e interacciones. Descubra impresiones e interpretaciones erróneas. Evalúe lo que perpetúa el conflicto. Identifique las reglas sistémicas que aumentan o preservan el conflicto. Determine quién y qué se favorece con el conflicto. Determine qué se consigue mediante el conflicto que pueda obtenerse de una forma diferente y constructiva. Busque patrones, huecos en la comunicación y relaciones causa y efecto.

Para el diagnóstico es necesario identificar los roles individuales y las funciones que se cumplen: formales e informales. Identifique los roles, las funciones y las relaciones en los subsistemas. Una forma sencilla para la identificación de los roles y las funciones es dibujar un **sociograma**.[5] Se puede realizar el análisis con o sin un diagrama. A continuación se presentan los términos clave del sociograma.

Red social: grupo de individuos enlazados en la interacción.

Segmento: subgrupos de la red social.

Segmentos prescritos: grupos formales definidos por el sistema mayor.

Segmentos emergentes: grupos informales no reconocidos formalmente por el sistema.

Aislado: individuo que no está conectado a la red social.

Puente: individuo que enlaza los segmentos al ser miembro de cada uno de ellos.

Enlace: individuo que interactúa con dos o más segmentos, pero de los cuales *no* es miembro.

Estrella: individuos con muchos enlaces en el sistema.

Mafia: subgrupo informal relativamente permanente.

Coalición: subgrupo temporal.

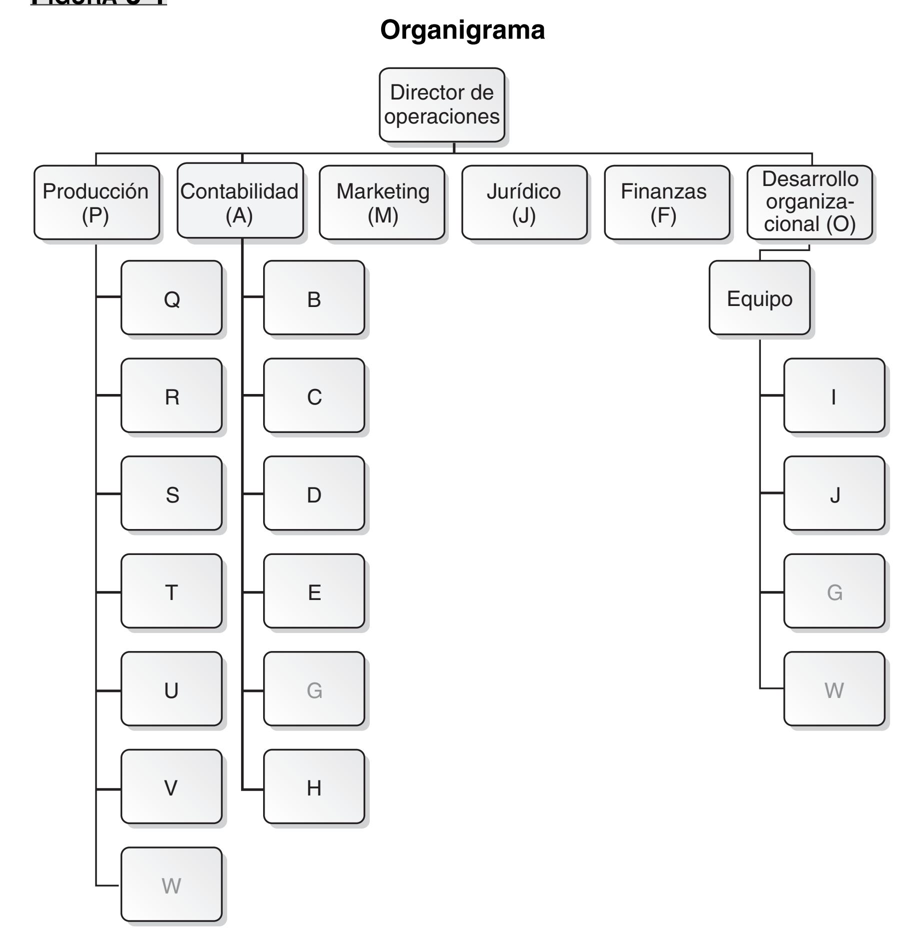
[5] Jacob Moreno creó la técnica de sociometría para estudiar las interacciones grupales. (Moreno, 1947).

Ejemplo del diagnóstico de un conflicto

Por medio del ejemplo citado en el apartado anterior analicemos la hostilidad interdepartamental entre producción y costos como muestra de un conflicto destructivo, para ilustrar el proceso de diagnóstico. En la figura 3-1 mostramos un organigrama parcial para usarlo en la creación de un sociograma.

Primero debemos considerar qué pasaría si el director de operaciones (COO) enfoca el conflicto emitiendo un dictamen de conformidad o peor aún, tomando bando por uno u otro. Aun sin más conocimiento de la situación, sabemos que por lo menos una de las partes estará inconforme con dicha acción. Un movimiento así generará más conflicto y polarizará a las partes en mayor grado.

Figura 3-1



Si no se hace nada, es probable que el sistema continúe preservando el conflicto. Éste no desaparecerá por sí solo. El director de operaciones pretenderá diagnosticar el conflicto y al sistema antes de cualquier negociación. ¿Es necesario que P o C (producción o costos), las partes en conflicto, lo diagnostiquen antes de atacarlo? A menos que se recabe la información adecuada no es posible estar seguros de que se evalúa el problema correcto; y es probable que no se ofrezca una solución adecuada. Si uno de ellos tuviera que enfrentarse al otro con una pregunta abierta para enunciar el problema, la pregunta recíproca no sólo sería justa sino que también debería ser esperada.

Por medio de la observación y la indagación se revelan las causas del conflicto. La causa original no es tan importante como las causas profundas reflejadas en las reacciones en cadena y los patrones. Debemos buscar los efectos y los atributos positivos como los negativos del sistema que afectan el conflicto. La prioridad es resolver el conflicto y evitar que ocurra de nuevo.

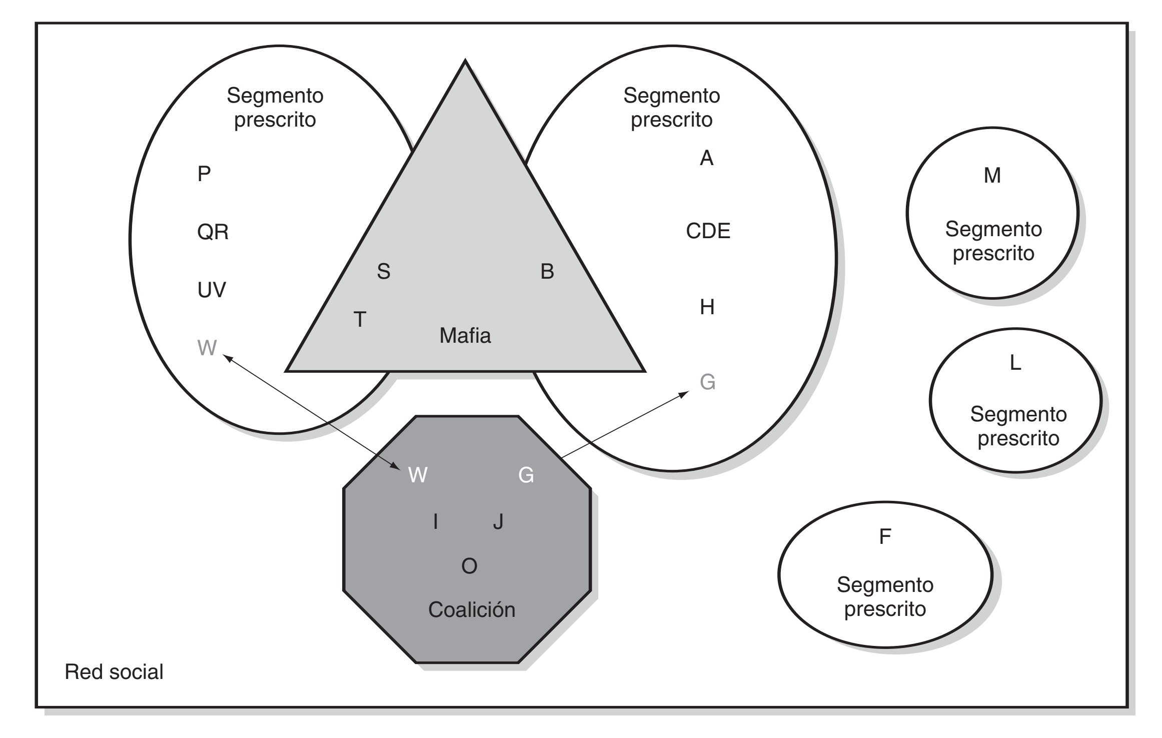
La figura 3-2 presenta un sociograma de relaciones que muestra la organización entera como una red social. Los departamentos de producción y contabilidad también son redes sociales. Cabe destacar que cada división o departamento dentro de la organización es un segmento prescrito. Así, el equipo de desarrollo organizacional es un segmento prescrito y una coalición a la vez. G y W son puentes. El director de operaciones es la única estrella en nuestro breve ejemplo, lo anterior con el fin de mantener nuestro ejemplo en forma simple. Mediante entrevistas y observaciones, encontramos que S, T y B son amigos sociales cercanos que se agradan unos a otros y que también disfrutarían trabajar juntos. Constituyen una mafia y un segmento emergente, a la vez que proveen lazos informales a los departamentos en conflicto. Por tanto, son enlaces. Los individuos G, W, S, T y B son fuentes clave de información para nuestro diagnóstico. Pareciera que también tienen interés por resolver el conflicto.

El personal de cada uno de los dos departamentos en conflicto también constituye un segmento emergente. Han llegado a un consenso sobre el conflicto interdepartamental y trabajan fuera de su rol para preservarlo. En nuestro ejemplo hipotético, la cultura de la organización es competitiva y de poca confianza interpersonal. Esos aspectos del sistema también preservan el comportamiento del conflicto. La cultura es propicia para competir o evadir.

Los individuos en el conflicto probablemente obtengan satisfacción personal en forma de venganza sobre el otro grupo. Disfrutan del espíritu de equipo con naturaleza de contienda. Cada acuerdo del equipo sobre el conflicto preserva el mismo. Se mantiene la estabilidad sistémica en el *status quo*. En este caso, no es el óptimo nivel de funcionamiento para el sistema. Aunque se pueden cubrir los requerimientos operacionales mínimos, el desempeño organizacional total se

FIGURA 3-2

Sociograma de todo el personal de una organización muestra



Código:	Rectángulo	=	Red social
	Círculo	=	Segmento prescrito
	Triángulo	=	Mafia
	Octágono	=	Coalición
Roles clave:	Enlaces	=	S, T y B
	Puentes	=	W y G

compromete a lo largo de la contienda. La organización, por supuesto, pierde. Debido a la falta de cooperación, la información útil no se comparte entre los grupos. También existen probables efectos perjudiciales sobre el equipo de desarrollo organizacional, debido a la pertenencia de G y W, miembros de los extremos opuestos de nuestro conflicto.

Aun cuando hay algo de integración de cada departamento dado por el espíritu de equipo producido por el conflicto, los individuos probablemente estén cansados y frustrados en su trabajo. En nuestro ejemplo hipotético no hallamos ningún efecto constructivo en el conflicto. Si existieran efectos constructivos, usaríamos la estrategia para manejar una porción del conflicto y mantener esos extremos constructivos.

En este caso el conflicto se presenta a sí mismo como personal. Es decir, C dice que P es insoportable y no sabe trabajar en equipo. P dice que C no hace su trabajo y resulta extremadamente desagradable estar cerca de ellos. Sabemos, sin embargo, que la mayoría de las causas profundas son percepciones erróneas y reflejan una falta de conocimiento. P no recibió los estándares de costos actualizados hasta una semana después de haber comenzado los tres últimos periodos de producción. Él cree que C está tratando intencionalmente que P falle. La cultura competitiva alimenta esa percepción. También sabemos que P retuvo información vital que provocó que el reporte de costos de C resultara penosamente incorrecto el mes pasado. La reacción en cadena de represalias de P es un ejemplo del desarrollo de un patrón negativo.

Antes de considerar como completo el diagnóstico, también se buscan las interacciones con el departamento de marketing (M), el departamento jurídico (J), y finanzas (F). Al igual se localizan las coaliciones relacionadas al conflicto que pudieran existir fuera de los departamentos de producción y costos. Después, se investigan las interacciones externas que afectan el conflicto y a la organización.

Al final, se ha recabado suficiente información para abrir la comunicación entre las partes para persuadirlas de que el retraso en los reportes de C se debió en primera instancia sólo a la falta de personal. Los miembros clave del personal de C estaban destacados en un grupo de trabajo especial. Un análisis sistémico previo hubiera develado este conflicto pendiente con antelación. El sistema, y probablemente el director, ayudaron a crear y preservar el conflicto al evitar reconocer el verdadero conflicto: doble trabajo y personal inadecuado.

El pensamiento sistémico en contextos simples y complejos

Para ilustrar mejor la teoría de los sistemas, podemos aplicar el pensamiento sistémico al conflicto inherente de pedir un aumento de sueldo. Primero se pregunta si existe un conflicto. El empleado, el jefe, otros empleados y la organización son interdependientes y existe por lo menos la percepción de que otorgar un aumento es incompatible con mantener un bajo presupuesto de gastos. Un enfoque holístico ayudará a prepararse para la negociación.

Se debe recabar la información que ayude a analizar la equidad relativa de recibir o no el aumento. Por medio de un enfoque holístico, reconocemos que un aumento altera el sistema y que el sistema ejercerá presión para mantener el *status quo*. El sistema formal puede incluir reglas específicas acerca de las fechas y la cantidad de los aumentos. El sistema formal también puede incluir las medidas para evaluar el desempeño con base en los niveles del gasto o utilidad. El salario del jefe puede estar conectado a ese sistema.

Se reconoce que el salario de otros y las políticas generales de compensación se interrelacionan y son interdependientes con nuestro sueldo. También podemos reconocer que obtener el aumento provoca que otros pidan un mejor salario. También debemos reconocer que nuestro jefe buscará causas y efectos. Así que será importante justificar la causa de nuestra petición, ¡una que no sea simplemente más dinero para gastar! A continuación se presentan algunas ideas al respecto: Hemos asumido más responsabilidades. Que el precio del mercado para nuestros servicios ha aumentado de manera importante desde que fuimos contratados. Quizás otras personas con trabajos importantes equivalentes en valor al nuestro reciben más paga.

La justificación también se relaciona con el efecto potencial de que la petición de aumento sea rechazada. También cabe la posibilidad de la renuncia porque el rechazo a la petición es injusto. Si revocan la solicitud de incremento, existe la opción de emplearse en otra empresa con el salario requerido. Si renunciamos, el proyecto clave del que depende el salario de nuestro jefe podría venirse abajo.

Como resultado del pensamiento sistémico, somos capaces de reunir la información necesaria para evaluar nuestras opciones y formular la adecuada estrategia. El enfoque es útil en cualquier contexto, desde el más simple al más complejo. Como un enfoque sistémico requiere ver las partes del sistema o del problema, en realidad reduce la complejidad aparente. También facilita el descubrimiento del problema real que necesita nuestra atención. Con frecuencia, los esfuerzos por resolver un conflicto fallan porque se ataca el problema equivocado.

Manejo, resolución y evasión del conflicto mediante la negociación

Recomendación importante
Las estrategias para tratar conflictos son el manejo o gestión, la resolución y la evasión.

El concepto de manejo o gestión es utilizar el conflicto con fines constructivos, de forma que se enfoquen por medio de un estilo comprometido o colaborativo, pero debe implicar una actitud o punto de vista positivos. La solución es resolver el conflicto, la cual puede ser enfocada desde tres estilos de interacción: competencia, compromiso y colaboración. De modo que evadir es no hacer nada. Aunque bajo el punto de vista interaccionista en algunos casos es mejor evadir ciertos conflictos. El tema de los estilos se abordará más adelante; aquí nos enfocaremos en las estrategias para resolver el conflicto.

Así que mantener y manejar el conflicto, incluso crear el conflicto, es apropiado cuando se intenta crear resultados constructivos como una mayor creatividad, mayor diversidad, una alta productividad o menos pensamiento grupal. Como ya se mencionó, el manejo del conflicto es utilizarlo con fines constructivos. El pensamiento grupal es el nombre dado al fenómeno en el cual los individuos se preocupan tanto por los sentimientos de los miembros que si existen diferencias de opinión éstas no son expresadas. Se tratarán esos conceptos en otra parte de este libro.

La resolución del conflicto es el mejor curso de acción cuando las conductas son destructivas o el conflicto es destructivo, o cuando hay resultados indeseables que provienen del conflicto. Si tiene un conflicto con alguien con quien debe interactuar todos los días, y a diario padece dolor de estómago cuando confronta a esta persona, el conflicto debe resolverse. Si un conflicto entre producción y contabilidad ha dado como resultado la falta de intercambio de información necesaria para la elaboración de reportes precisos, el conflicto debe ser resuelto. La resolución permitirá que el sistema funcione eficazmente.

La evasión, por lo menos temporal, puede ser la mejor opción cuando las emociones están exaltadas, cuando los temperamentos están muy encendidos, cuando en lo personal no se siente muy seguro sobre qué acción tomar o cuando el asunto fundamental es menor. La evasión también puede ser la estrategia más efectiva cuando el conflicto es constructivo y no hay consecuencias destructivas que emanen de él. Por ejemplo, si dos grupos de trabajo tienen un conflicto entre ellos similar al espíritu de equipo que los hace competir unos contra otros por productividad y el conflicto no se eleva a un nivel que impida la comunicación necesaria, entonces el conflicto es constructivo. En un caso así, si no está descompuesto, ¡entonces no lo arregle!

Evitar la resolución de los conflictos interpersonales destructivos a menudo precipita una escala de negatividad y destrucción creciente. ¡Se pone peor! No obstante, la evasión puede ser la mejor opción cuando, basándose en su evaluación y diagnóstico completos se define que los efectos de cualquier acción produzcan resultados que no mejoran o son peores que los que actualmente existen.

Al seleccionar el mejor objetivo y la mejor estrategia, es necesario concentrarse en la interdependencia más que en el poder sobre otros, en la empatía y la comunicación mutuas y en los efectos constructivos potenciales. A veces, aun cuando la evasión es la estrategia externa apropiada, quizá necesite manejar o resolver el conflicto internamente. Cuando no hay interdependencia en realidad, el conflicto tiende a ser interno solamente en una de las partes. Una de las partes puede desear que las cosas fuesen distintas a tener que enfrentarse a la elección de evasión, manejo o resolución para hacer frente al conflicto interno. Cuando se evade un conflicto interno unilateral puede originarse una escala negativa interna. Por ejemplo, si usted está en el lado perdedor de una interacción competitiva, tiene que resolver el conflicto interno. Si guarda resentimiento o ira e inconformidad abre la puerta a una escala personal negativa.

Al resolver el conflicto tiene tres objetivos potenciales: 1) tratar de cambiar a la otra persona; 2) intentar cambiar la situación; 3) tratar de cambiar usted mismo. ¡Cambiar a la otra persona es seguro que no funcione! Su atención no debe centrarse en la otra persona sino en las opiniones y conductas de la otra persona; quizás usted desarrolle sus

habilidades para entender y comunicarse con ella. Sin embargo, cambiar la situación también implica cambiar las percepciones, opiniones y conductas del otro. Pero cambiar usted mismo es hacer cambios en la evaluación, la percepción y las opiniones, pero sobre todo es aceptar el resultado.

De suerte que, como el primer objetivo es poco realista, sólo podemos utilizar la negociación y la persuasión para lograr los objetivos dos y tres. El desarrollo de una estrategia eficaz requiere el diagnóstico correcto de la naturaleza, la fuente y los efectos del conflicto; pensar en las demás personas involucradas; identificar los objetivos; conocerse a sí mismo; tener un estilo apropiado; entender la percepción y el poder; así como el desarrollo de las técnicas personales. Cuando las opciones 1 y 2 son inapropiadas o imposibles, siempre tiene una tercera alternativa, la cual requiere que cambie la percepción y la comprensión del problema al aceptar que no todo es negociable.

Cómo completar su evaluación del enfoque del conflicto y su plan

Es preciso reflexionar sobre las actitudes y las conductas de los miembros de su familia inmediata durante su niñez y en el momento actual.

Figura 3-3

Resumen personal de la evaluación y el plan del enfoque hacia el conflicto

Mi actitud hacia el conflicto es:

Mayormente positiva ________ Más negativa que positiva ___________

De moderada a altamente negativa ________

Planeo trabajar para lograr una actitud más abierta y positiva hacia el conflicto:

Sí ________ No ________

La actitud hacia el conflicto de mi familia inmediata durante mi niñez era:

Mayormente positiva ________ Más negativa que positiva ___________

De moderada a altamente negativa ________

La estrategia de conflicto más usada en mi familia inmediata durante mi niñez era:

Evasión ________ Manejo ________ Resolución ________

La estrategia de conflicto más usada por las organizaciones con las cuales he estado involucrado es/era:

Evasión ________ Manejo ________ Resolución ________

Regularmente utilizo el pensamiento sistémico al diagnosticar y analizar los conflictos:

Sí ________ No ________

Planeo trabajar en la utilización de un enfoque sistémico al diagnosticar y analizar los conflictos:

Sí ________ No ________

Use esas reflexiones junto con los resultados de los ejercicios y el aprendizaje adquirido en este capítulo; complete el resumen personal de la evaluación y el plan del enfoque hacia el conflicto que se presenta en la figura 3-3.

PRÁCTICA

Le presentamos tres breves problemas para que practique la evaluación del conflicto y la elección de una estrategia de gestión del conflicto. Al seguir estos problemas tendrá la oportunidad de resolver un ejercicio de diagnóstico de un conflicto presentado en el caso 3.1 al final del capítulo.

Problema 1

Dos compañeros de trabajo por lo regular difieren en su enfoque y recomendaciones en referencia con los sistemas utilizados y los proyectos que se llevan a cabo en el departamento.

¿Este conflicto es constructivo o destructivo?

¿Qué haría para descubrir los elementos y los efectos destructivos, así como los constructivos?

¿Qué estrategia usaría: evasión, gestión o resolución?

Recomendaciones: ¿Son respetuosos y corteses en sus desacuerdos? ¿El conflicto añade información y enriquece las decisiones? Las partes destructivas deben ser resueltas. Las partes constructivas deben ser manejadas.

Problema 2

Ha discutido con un contratista. Se rehúsa a tomar una acción que él dice no es un requerimiento del contrato.

¿Éste es un conflicto constructivo o destructivo?

¿Qué estrategia utilizará? ¿Por qué?

Recomendación: Si lo evade, el conflicto empeorará. Parece que no hay ninguna porción constructiva aquí. Este conflicto debe ser resuelto.

Problema 3

Cree que su jefe lo ha insultado y lo puso en mal ante los ojos de sus compañeros. Se encuentra furioso.

¿Éste es un conflicto constructivo o destructivo?

¿Cuál estrategia será más efectiva? ¿Por qué?

Recomendación: Quizás el mejor consejo será evadirlo por un tiempo. Una vez más sereno tendrá que resolver este conflicto.

Lista de verificación

✓ El conflicto es inevitable y está presente en todos los aspectos de la vida. El conflicto es constructivo y destructivo. Los enfoques hacia el conflicto también son constructivos y destructivos. La existencia del conflicto es lo que precipita los esfuerzos por negociar o persuadir.

✓ La mayoría de los individuos tienen actitudes preexistentes hacia el conflicto que son positivas (constructivas) o negativas (destructivas). La actitud o enfoque personal afecta la elección de la estrategia.

✓ Las teorías del conflicto, el caos y la complejidad nos ayudan a comprender el conflicto. El pensamiento sistémico es útil para el diagnóstico del conflicto y desarrollo de las estrategias de conflicto efectivas. También implica el pensamiento divergente, la comunicación abierta y una búsqueda de interdependencias e interrelaciones.

✓ Las estrategias para manejar el conflicto son la evasión, la gestión y la resolución. Los objetivos de la resolución del conflicto pueden cambiar a otros, cambiar la situación o cambiar uno mismo. Sólo las dos últimas son realistas, pero implican cambiar las percepciones y opiniones de los demás. Los conflictos internos destructivos requieren una solución interna. A veces es mejor evitar temporal o definitivamente el conflicto interpersonal. El conflicto interpersonal constructivo debe manejarse. El conflicto interpersonal destructivo debe resolverse. Al final de este capítulo se incluye una forma (figura 3-3) para resumir las evaluaciones de su visión del conflicto. En la nota al pie número uno se hace referencia al material de lectura suplementario sobre este tema.

Términos, frases y conceptos clave

Actitud/Punto de vista

Conflicto constructivo y destructivo

Enfoque/Estilo

Escuela del pensamiento de las relaciones humanas

Estado de aversión

Incompatibilidad

Interdependencia positiva

Punto de vista de la interacción

Punto de vista tradicional

Sociograma

Teoría de los sistemas/Enfoque sistémico

Teorías del conflicto, el caos y la complejidad

Preguntas de repaso

Califique los enunciados 1 al 5 como Verdadero (V) o Falso (F) y responda las preguntas 6 a la 10.

V F 1. El pensamiento sistémico reconoce los subsistemas, las interrelaciones y la interdependencia a la vez que mantiene un enfoque holístico.

V F 2. El pensamiento sistémico es un pensamiento divergente.

V F 3. El pensamiento divergente implica perspectivas múltiples y puede ser visto como multidireccional.

V F 4. El pensamiento convergente se centra en encontrar un único o el mejor punto de vista o respuesta.

V F 5. La creatividad está asociada con el pensamiento divergente y no con el pensamiento convergente.

6. En sus propias palabras desarrolle una definición práctica de *conflicto*.
7. Describa el enfoque que se debe tomar al diagnosticar el conflicto. ¿Cómo incorpora su enfoque el pensamiento sistémico?
8. Identifique dos situaciones en las cuales la evasión puede ser una estrategia de conflicto apropiada o efectiva.
9. Describa las situaciones en las cuales se puede manejar mejor el conflicto mediante el compromiso o la colaboración.
10. Identifique un caso o una situación en la cual el conflicto puede resolverse mejor mediante la competencia.

Caso 3.1

American Dream Holdings, Ltd. (ADHL), es el propietario total de 88 corporaciones subsidiarias, algunas de las cuales operan en la mayoría de los estados de Estados Unidos y otras operan en un número limitado de estados. Una de las corporaciones subsidiarias, EFC Corp., es el socio general de 2000 sociedades limitadas con operaciones en diferentes partes del mundo. EFC Corp., es la compañía más importante y grande de las corporaciones subsidiarias ADHL. Esta empresa también posee de 20 a 50% de la titularidad en otras operaciones de negocios. ADHL es propiedad de dos individuos: el señor Mayor con 80% y el señor Menor representado por 20%. Los dueños operan por separado otros negocios no pertenecientes a ADHL. Estos negocios adicionales son considerados filiales. ADHL provee servicios legales, financieros y administrativos incluyendo la administración de la nómina y los recursos humanos a todas sus subsidiarias, así como a mayoría de las filiales. ADHL cobra una cuota mensual por esos servicios. La cuota está basada en las necesidades estimadas de los servicios y es obligatoria sin importar el número de horas que realmente se utilicen en algún asunto particular de la compañía. ADHL no calcula o cobra ninguna cuota adicional por trabajos realizados que rebasen el presupuesto. El conjunto de 88 subsidiarias y ADHL emplean a 2000 personas. Todos los empleados son parte del plan de bonificación de fin de año basado en la obtención de las utilidades netas del grupo. La estructura organizacional incluyendo la organización departamental está dictada por los ejecutivos de ADHL. La directora de operaciones de ADHL, la señorita Yogané, inicialmente fue contratada por el señor Mayor para ser el vicepresidente de EFC Corp. Por su parte el director de operaciones de EFC Corp., el señor Demasiadotarde fue seleccionado y contratado por el señor Menor dos meses después de que la señorita Yogané iniciara actividades en la empresa. Un año después de que contrataran al señor Demasiadotarde, la señorita Yogané orquestó una reorganización que incluía su promoción a la posición de compañía matriz. EFC Corp., siempre está tres meses retrasada en los pagos de cuotas a ADHL. EFC Corp., es recalcitrante en la distribución de los reportes financieros a ADHL.

Preguntas del caso

1. Por medio del enfoque sistémico, identifique el sistema o los sistemas y sus subsistemas, así como las diferentes relaciones e interdependencias que observe. Se sugiere use un dibujo como el sociograma.

2. Utilice un enfoque sistémico e identifique los diferentes conflictos del caso y describa *cómo* es cada uno.
3. Continúe el diagnóstico y la evaluación analizando la función o el efecto de cada conflicto del caso; evalúe si la estructura sistémica es competitiva, evasiva o colaborativa, y determine las estrategias.

Capítulo 4



Estilo de negociación

> **"Existen dos verdades acerca de los seres humanos. Que todos nos parecemos y que todos somos diferentes".**
>
> *Mark Van Doren*

COMPETENCIAS DE DESEMPEÑO PARA ESTE CAPÍTULO

- Aprender los cuatro principales estilos de la negociación.
- Aprender cómo la personalidad afecta el estilo de la negociación.
- Evaluar su estilo natural y habitual de negociación.
- Aprender cómo elegir el estilo apropiado.
- Identificar los pasos para desarrollar los estilos de negociación efectivos.

La visión o actitud general hacia el conflicto afecta el enfoque personal en la negociación. El *estilo* es el término empleado para describir el enfoque hacia una negociación en *particular*. Ese estilo es afectado por el enfoque general, así como por ciertas características de la personalidad de los involucrados. Dentro de los estilos de negociación se contemplan los temperamentos, los cuales más adelante se definen en cuanto a los aspectos específicos de la interacción. Este capítulo está dedicado a los estilos de la negociación y el siguiente habla sobre los temperamentos de la negociación.

La primera sección de este capítulo contiene cuatro ejercicios que le ayudarán a evaluar su estilo de negociación. Después de esos ejercicios, se discuten los estilos de negociación junto con la información para analizar los resultados de su evaluación. El resto del capítulo trata sobre la elección y el desarrollo de estilos efectivos de la negociación.

Evalúe los estilos de negociación naturales y habituales

Ejercicio 4.1

Ejercicio del dinero gratis

Situación 1

Suponga que usted y una amiga caminan juntos. Un extraño se acerca y ofrece darles cien mil dólares. No hay trucos. El único requisito es que cuentan con cinco minutos para decidir cómo compartirán el dinero. Si no pueden llegar a un acuerdo en ese tiempo, no recibirán el dinero.

¿Cuál es su impulso en respuesta a esta situación? ¿Cuál es su concepto de equidad? ¿Piensa acaso en la equidad? ¿Su propuesta es dividir el dinero por partes iguales?

¿Qué hace si su amiga se opone a compartir el dinero en forma equitativa? ¿Qué pasa si su amiga dice que ella necesita más el dinero y debe, por consiguiente, recibir del 75 al 80 por ciento, o todo el dinero? ¿Qué pasa si su amiga en verdad necesita esa cantidad de dinero para pagar una deuda o para pagar una cirugía médica urgente? ¿Y si usted necesita de forma urgente el dinero?

¿Su concepto de equidad cambia según los hechos? ¿Acepta a regañadientes lo que pueda obtener? ¿Adopta una actitud de repartición equitativa o se conforma con cualquier cantidad?

Haga anotaciones sobre su enfoque y desempeño:

SITUACIÓN 2

Cambie los detalles de la situación. Suponga que un extraño se acerca a usted por separado y le dice que acaba de recibir una buena suma de dinero. El extraño comenta que debe compartir con usted una parte del dinero para conservar algo. Pero el extraño se rehúsa a decirle la cantidad total de dinero.

¿Cuál es su primer impulso?

En esta situación, ¿cuál es su primera reacción: concentrarse en la cantidad de dinero que el extraño conservará o en la parte que reciba, así sea un dólar?

Haga anotaciones sobre su enfoque y desempeño:

Más adelante se revisarán las respuestas a ambas situaciones. Primero, será útil que complete el cuestionario del ejercicio 4.2, la evaluación de su estilo natural de negociación es un paso necesario para desarrollar las estrategias negociadoras personalizadas y efectivas. Después de la evaluación tendrá la oportunidad de considerar los aspectos de su personalidad que repercuten en el estilo de negociación.

Ejercicio 4.2

Ejercicio de evaluación del estilo de negociación

Complete el instrumento de evaluación de la figura 4-1. Continúe leyendo el capítulo. Más adelante discutiremos el análisis de los resultados.

FIGURA 4-1

Instrumento de evaluación del estilo de negociación

A continuación se presentan 28 enunciados que puede usar en la evaluación de su estilo negociador actual. Debe comenzar la evaluación registrando las respuestas en la columna A como parte de una evaluación general. Después, cubra sus respuestas anteriores, y antes de calcular cualquier puntuación lleve a cabo la evaluación cuatro veces más, cada vez con una persona en particular de acuerdo con los diferentes aspectos de su vida, reflejados en las definiciones de las columnas B, C, D y E. Al final del ejercicio de la evaluación aparecen las instrucciones para sacar la puntuación y analizar los resultados.

Utilice la escala del 1 al 5 que aparece a continuación para registrar las respuestas.

1 = nunca; 2 = rara vez; 3 = en ocasiones; 4 = con mucha frecuencia; 5 = siempre.

Definiciones de las columnas:
A: Evaluación general en respuesta a su comportamiento general
B: Un compañero de trabajo o socio
C: Un amigo
D: Un miembro de la familia
E: Alguien que conoció recientemente

Enunciados de la evaluación	E	D	C	B	A
1. Hacer feliz a la demás gente es un objetivo primordial en mis interacciones.					
2. Cuando mis ideas difieren con las de los demás empiezo una discusión para lograr que se acepten las mías.					
3. Cuando la otra persona dice algo con lo que no estoy de acuerdo, respondo: “Quizá tengas razón” o “No lo sé”.					
4. No estoy renuente a compartir información o mi habilidad con otros.					
5. Cuando tengo el poder de decidir, ejerzo mis opciones sin mucha discusión.					
6. Cuando alguien no está de acuerdo conmigo, cambio el tema o digo: “Como sea” o “Está bien”.					
7. Es importante para mí saber lo que otros valoran y necesitan.					
8. Si alguien me dice que necesita algo de mí, hago los arreglos necesarios para que lo obtenga.					
9. Si quiero pagar $100 y el otro desea recibir $200, mi determinación es ofrecer $150.					
10. Me incomoda cuando la gente se molesta o no está de acuerdo conmigo.					
11. Creo con convicción que la información es poder.					
12. Cuando alguien propone algo diferente de lo que tengo en mente, indago más acerca de la posición de esa persona.					
13. Cuando alguien me busca mientras yo me encuentro a la mitad de un proyecto, dejo de hacer lo que estoy haciendo para atender sus necesidades.					
14. Pienso que la mayoría de los desacuerdos son contiendas por tener la razón.					

FIGURA 4-1 continúa

Enunciados de la evaluación	E	D	C	B	A
15. Cuando alguien se molesta conmigo por algo que dije, cambio mi comentario para que se sientan mejor.					
16. Encuentro formas de hacer a los demás felices a la vez que obtengo lo que quiero.					
17. Me guardo cosas que sé que molestarán a alguien.					
18. Iría a un restaurante para hacer a una persona feliz, aun si no me gustara la comida que sirven ahí.					
19. Me gusta que los demás sepan del poder que poseo.					
20. Cuando alguien no concuerda conmigo, trato de encontrar sus razones.					
21. Pienso que es ventajoso que me tengan miedo.					
22. Intento estructurar mis enunciados con el fin de ganar las discusiones.					
23. Dar a otros lo que desean es compatible con obtener lo que yo deseo.					
24. Hago cosas que no deseo con tal de mantener un ambiente pacífico.					
25. Me siento mal cuando decepciono a los demás.					
26. Pienso que ambas partes deben ceder un poco cuando no están de acuerdo.					
27. Cuando propongo una idea con la que la otra persona no está de acuerdo, no ejerzo presión al respecto.					
28. Pienso que las diferencias de opinión o las diferencias de actitud de la gente son oportunidades que me ayudan.					

Puntuación del instrumento de evaluación del estilo de negociación

A continuación registre las puntuaciones por número de pregunta y súmelas en total como se indica en la siguiente tabla.

Evaluación general de la columna A.

#3 ___ + #6 ___ + #10 ___ + #15 ___ + #17 ___ + #24 ___ + #27 ___ = Total Estilo A ___

#2 ___ + #5 ___ + #11 ___ + #14 ___ + #19 ___ + #21 ___ + #22 ___ = Total Estilo C ___

#1 ___ + #8 ___ + #9 ___ + #13 ___ + #18 ___ + #25 ___ + #26 ___ = Total Estilo AC ___

#4 ___ + #7 ___ + #12 ___ + #16 ___ + #20 ___ + #23 ___ + #28 ___ = Total Estilo CC ___

Evaluación de la persona B, columna B.
#3 ___ + #6 ___ + #10 ___ + #15 ___ + #17 ___ + #24 ___ + #27 ___ = Total Estilo A ___

#2 ___ + #5 ___ + #11 ___ + #14 ___ + #19 ___ + #21 ___ + #22 ___ = Total Estilo C ___

#1 ___ + #8 ___ + #9 ___ + #13 ___ + #18 ___ + #25 ___ + #26 ___ = Total Estilo AC ___

#4 ___ + #7 ___ + #12 ___ + #16 ___ + #20 ___ + #23 ___ + #28 ___ = Total Estilo CC ___

Evaluación de la persona C, columna C.
#3 ___ + #6 ___ + #10 ___ + #15 ___ + #17 ___ + #24 ___ + #27 ___ = Total Estilo A ___

#2 ___ + #5 ___ + #11 ___ + #14 ___ + #19 ___ + #21 ___ + #22 ___ = Total Estilo C ___

#1 ___ + #8 ___ + #9 ___ + #13 ___ + #18 ___ + #25 ___ + #26 ___ = Total Estilo AC ___

#4 ___ + #7 ___ + #12 ___ + #16 ___ + #20 ___ + #23 ___ + #28 ___ = Total Estilo CC ___

Evaluación de la persona D, columna D.
#3 ___ + #6 ___ + #10 ___ + #15 ___ + #17 ___ + #24 ___ + #27 ___ = Total Estilo A ___

#2 ___ + #5 ___ + #11 ___ + #14 ___ + #19 ___ + #21 ___ + #22 ___ = Total Estilo C ___

#1 ___ + #8 ___ + #9 ___ + #13 ___ + #18 ___ + #25 ___ + #26 ___ = Total Estilo AC ___

#4 ___ + #7 ___ + #12 ___ + #16 ___ + #20 ___ + #23 ___ + #28 ___ = Total Estilo CC ___

Evaluación de la persona E, columna E.
#3 ___ + #6 ___ + #10 ___ + #15 ___ + #17 ___ + #24 ___ + #27 ___ = Total Estilo A ___

#2 ___ + #5 ___ + #11 ___ + #14 ___ + #19 ___ + #21 ___ + #22 ___ = Total Estilo C ___

#1 ___ + #8 ___ + #9 ___ + #13 ___ + #18 ___ + #25 ___ + #26 ___ = Total Estilo AC ___

Adaptado en parte de M. A. Rahim y N. R. Mager, “Confirmatory Factor Analyses of the Styles of Handling Interpersonal Conflict: First Order Factor Model and Its Invariance across Groups” en *Journal of Applied Psychology* 80, núm. 1 (1995): 122-32.

Ejercicio 4.3

Un juego

Este juego le dará más información para evaluar sus tendencias y hábitos naturales relacionados con el estilo de negociación. Este juego implica a un grupo de personas. El mínimo deseable son 10 personas. Debe haber un moderador. El moderador elige tantos números como personas participen y en secreto asigna valores a los números. Cada jugador saca un número. Los valores relativos de los números no se conocen porque los valores asignados son desconocidos; es decir, nadie sabe si tiene un número alto o bajo. El premio teórico es el valor del papel que se sacó. *Pero*, para ganar algo, hay un requisito: establecer una sociedad con *por lo menos* otro jugador. El jugador que no establezca una sociedad, queda fuera del juego. Nadie puede mostrar el papel a otra persona, pero sí puede decirle lo que sacó, mas no permitir que vea el papel para verificar la información. Cada pareja o grupo de socios determinará su acuerdo de participación. Los socios pueden acordar que cada uno reciba la cantidad representada en su papel, o pueden decidir hacer la repartición de otra manera. Cada socio debe decidir con quién formar la sociedad, si desea revelar o no su número, y si cree o no la información que la otra persona le ha revelado.

Haga anotaciones sobre su enfoque y desempeño en el juego:

____

____

____

____

____

____

____

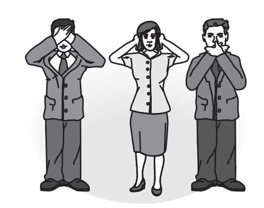
Análisis del resultado del juego

Su enfoque en este juego puede proporcionar información acerca de su nivel de competitividad o cooperación en una negociación, así como de sus tendencias hacia ser general o específico en una negociación. Además de su autoevaluación, debe pedirle a su socio sus percepciones sobre su enfoque.

Los cuatro principales estilos de negociación

En esta sección, revisaremos los cuatro principales estilos de negociación y la manera en la que ciertos aspectos de su personalidad afectan las tendencias hacia uno o más de ellos.

Evasión



En el capítulo 3 discutimos la **evasión** como un objetivo o estrategia potencial en el manejo del conflicto. La evasión es también un estilo de negociación. La evasión es retirarse o retractarse. Es no engancharse. Puede ignorar la existencia de un conflicto por completo. Sin embargo, la evasión puede ser total o parcial. Es decir, uno puede intentar negociar, pero sin dirigirse al motivo del conflicto en busca de una resolución.

Una deficiencia importante de la evasión es que provoca la pérdida de oportunidades y beneficios. Si no hay compromiso no hay resolución. Por medio de la evasión, se evita obtener lo que se desea. Este enfoque no toma en cuenta la búsqueda de un fin común y del intercambio mutuo benéfico.

El comportamiento que ejemplifica el estilo evasivo incluye hacer rabietas, hacer comentarios sarcásticos, esconder sus verdaderos sentimientos o abstenerse de hablar sobre un asunto. Si su actitud general hacia el conflicto es relativamente negativa, puede ser propenso al estilo evasivo en la negociación. Si en la situación 1 del ejercicio 4.1, el ejercicio del dinero gratis, su impulso fue no decir nada y dejar que la otra persona tomara la decisión de la repartición, usted mostró un comportamiento evasivo. Si su comportamiento fue similar en el ejercicio 4.3, un juego, en el cual fue difícil iniciar las discusiones para una sociedad o no pudo expresar sus sentimientos, también mostró un comportamiento evasivo.

Un aspecto de la personalidad que pudiera tener una relación con este estilo de negociación es el centro de control. Si usted tiene un centro de control externo relativamente alto, ese aspecto de la personalidad puede presentarle obstáculos para enfrentar los conflictos. Si cree que no puede afectar los resultados, menos lo intentará. Un nivel bajo de asertividad también puede detonar una conducta evasiva. El tema de la asertividad será tratado en detalle más adelante.

Contencioso/Competitivo

El estilo negociador **contencioso** o **competitivo** representa un enfoque de ganar/perder. Junto con este estilo viene la dificultad para abstenerse



de involucrarse en cualquier oportunidad de conflicto. Debajo del enfoque competitivo está la perspectiva de que los recursos son limitados, una perspectiva de suma cero. El estilo competitivo puede mostrarse desde el nivel contencioso o discutidor a extremadamente agresivo.

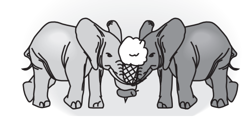
Un déficit fundamental del enfoque competitivo es que una de las partes pierde. ¡Puede ser usted! Es más, concentrarse en ganar o en tener la razón contribuye a perder información y posibilidades que, de hecho, serían benéficas para sí mismo.

La conducta que ejemplifica el estilo competitivo incluye actitudes como hacer comentarios sin importar los sentimientos o la postura del otro, siempre tener una réplica, rehusarse a retractarse, discutir las diferencias delante de personas no involucradas, menospreciar al otro, utilizar lenguaje acusatorio y tácticas represivas, no tener consideración por los intereses u objetivos del otro, y la manipulación. Se caracteriza por la crítica, por estar a la defensiva, por usar tácticas de obstrucción, y por el desdén, en ambas partes. Este estilo es egocéntrico. Si este estilo continúa lo suficiente, se pueden dar otros comportamientos como las trampas y hasta la violencia.

Una actitud negativa hacia el conflicto por lo general tiende hacia un estilo evasivo o bien hacia uno competitivo, o ambos. Usted puede evadirse cuando piensa que no puede ganar e involucrarse en cada oportunidad de contienda. Si en la situación 2 del ejercicio 4.1, el ejercicio del dinero gratis, su objetivo era conseguir la parte del dinero prometida sin importarle las necesidades expresadas por su amiga, mostró un estilo competitivo. Si su conducta en el ejercicio 4.3, el juego de la sociedad, se centró en intentar obtener la mayor parte que sin considerar las opciones, también reflejó un comportamiento competitivo.

Si su autoevaluación indica un índice alto de la característica de competitividad de la personalidad Tipo A es propenso al estilo competitivo de negociación. Otras características de la personalidad que influyen en una tendencia hacia este estilo tienen una elevada necesidad de poder personal, una alta necesidad de logro y un nivel elevado de maquiavelismo. Otro indicador que debe considerar es su evaluación de estabilidad emocional. Quienes tienen un nivel bajo de estabilidad emocional son más propensos, por lo general, a perder los estribos y el control. Una pérdida de control y un alto nivel de ansiedad puede hacer surgir la oportunidad de adoptar un enfoque ganar/perder.

Adaptativo/Ceder



El estilo negociador **adaptativo** o que **cede** es dar parte de lo que uno desea ante la petición del otro. Es un enfoque moderado que se centra en cubrir las necesidades de otros sin renunciar por completo a las

propias necesidades. Puede relacionarse con la evasión; es decir, dar sin considerar otras opciones más creativas es eludir hacer más negociaciones. Compromiso es ceder. Es claramente diferente a colaborar, que se explica en la siguiente sección de este capítulo. No es poco inteligente preparar una postura comprometida, dado que esta postura es mejor que sus alternativas no negociadas.

"El compromiso es un buen paraguas, pero un mal techo; es un recurso temporal, a menudo sensato en el partidismo, casi siempre poco prudente en el arte de gobernar".

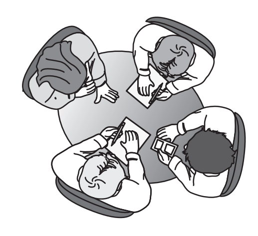
Lowell

El comportamiento que ejemplifica este estilo es dividir la diferencia y concordar de modo abierto mientras por dentro está insatisfecho. Si su estilo natural de negociación tiende a ser adaptativo posee una visión relativamente neutral hacia el conflicto en general. Si en el ejercicio 4.1, el ejercicio del dinero gratis, su impulso fue compartir en partes iguales o permitir que su amiga se llevara la mayor parte, mostró el estilo negociador adaptativo. Si su conducta fue similar en el ejercicio 4.3, el juego, tuvo un comportamiento evasivo.

Dos aspectos de la personalidad relacionados con este estilo son la necesidad de afiliación y un centro de control externo. Quienes tienen una elevada necesidad de afiliación son más propensos a satisfacer las necesidades de otros. Un centro de control externo muy alto combinado con una elevada necesidad de afiliación serían consistentes con el deseo de complacer y la creencia de que uno no podría hacerlo mejor de cualquier forma.

Cooperativo/Colaborativo

La diferencia entre el compromiso y la negociación **cooperativa** o **colaborativa** es que en el primero se cede algo en tanto que en la cooperación se intenta encontrar una forma en la que tanto la otra persona *como* usted obtengan lo que desean. Este tipo de negociación es consistente con el enfoque ganar/ganar, es ver la posibilidad de una tercera alternativa que beneficie a ambas partes; es ver la posibilidad de obtener otra rebanada de pastel, ¡o tal vez el pastel entero! Es lo opuesto al enfoque de suma cero. Este estilo implica colaborar creativamente para cumplir con los objetivos mutuos.



Las conductas clave que ejemplifican este enfoque son escuchar y expresar sus sentimientos y deseos. Si su actitud general hacia el conflicto es positiva, es posible que sea capaz de adoptar un estilo colaborativo. Si en los ejercicios 4.1 y 4.3 intentó encontrar la satisfacción mutua mostró un estilo colaborativo.

Un centro de control interno y una preferencia emocional son las características de la personalidad que se ajustan bien a este estilo porque son consistentes en encontrar una solución y considerar las opiniones de otros, respectivamente. Las personalidades Tipo B se sentirán más cómodas con este estilo que las personalidades del Tipo A. Otras características de personalidad útiles para desarrollar este estilo

incluyen una estabilidad emocional elevada y una alta necesidad de logro, siempre y cuando no se combinen con un elevado nivel de competitividad. Un elevada necesidad de poder social también es naturalmente consistente con un estilo colaborativo.

DISTRIBUCIÓN *VERSUS* INTEGRACIÓN

Los enfoques de conflicto y los estilos de negociación también pueden entenderse en el contexto de la distribución y la integración. La **distribución** significa repartir recursos o beneficios limitados. Por su parte, la **integración** significa eliminar las limitaciones. La distribución y la integración se pueden entender mejor examinando la perspectiva implícita de cada una. Un estilo distributivo incorpora una visión implícita de que las necesidades y objetivos de las partes son diferentes. Quizás ambas partes no deseen compartir el pastel o una de las partes lo quiera todo. El primer estilo ve el vaso medio vacío, mientras que el otro lo ve medio lleno. Un estilo integral implica un pensamiento abierto que facilite encontrar la satisfacción mutua.

Los estilos negociadores competitivo y comprometido son distributivos por naturaleza. La negociación colaborativa es integral. La integración es más difícil que la competencia o el compromiso. La integración requiere una mente abierta y cierta creatividad.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

En el ejercicio 4.2, el cual incluye el instrumento de evaluación del estilo de negociación, las denominaciones de los estilos representan los cuatro principales estilos mencionados. La letra A es evasión, la letra C es competitivo; las letras AC son adaptativo/ceder; y las letras CC son cooperativo/colaborativo.

A continuación revise las puntuaciones para A, C, AC y CC en el instrumento de evaluación en relación una con otra. Si encuentra que su puntuación más alta en las cinco evaluaciones es de cierto tipo, ese estilo representa su estilo negociador primario o dominante. Si la puntuación más alta varía entre las cinco evaluaciones, los resultados indican que utiliza diferentes estilos con distintas personas o en áreas diferentes de su vida.

En cada caso, analice por qué utiliza ese enfoque en particular. Puede haber razones importantes para las variaciones en las evaluaciones. Los valores y objetivos relativos a menudo afectan la elección de un estilo apropiado.

Las experiencias y el comportamiento anteriores exhibidos por otras personas importantes en nuestra vida también tienen un impacto en nuestras tendencias de estilo negociador. Evalúe la forma en la que la historia de su familia, el enfoque de ésta hacia el conflicto y sus experiencias laborales se comparan con los resultados de las evaluaciones.

El uso frecuente de la evasión o el ceder también puede provenir de la falta de asertividad. De forma distinta, un estilo competitivo también es poco asertivo.

Ahora revise lo aprendido hasta ahora y complete la forma de perfil presentada en la figura 4-2. Ésta proporciona un espacio para resumir las evaluaciones de todos los ejercicios anteriores de este capítulo, así como para registrar algunos factores relacionados con la personalidad, mencionados en las secciones previas.

Elección del estilo apropiado

A menudo se usarán los cuatro estilos en una misma negociación. En situaciones complejas que implican varios asuntos, podría ceder en ciertas cosas a la vez que utiliza la colaboración como su estilo primario para satisfacer las necesidades o deseos esenciales o generales de ambas partes. Quizás haya algunas cuestiones no importantes en el objetivo general que sean demasiado peligrosas para negociar y que, por ende, evadirá. Sin embargo, existen unas pocas situaciones para las cuales el estilo competitivo sería la mejor opción. Por lo general el estilo colaborativo es la opción más efectiva. En la siguiente sección de este capítulo usaremos la teoría de la contingencia para ayudar en la elección de un estilo.

Punto clave
No existe un sólo estilo de negociación que sea el más apropiado en todas y cada una de las negociaciones.

La evasión puede ser muy efectiva cuando las emociones están encendidas o cuando la cuestión en el conflicto es trivial o de bajo valor en relación al costo probable de involucrarse con la otra persona. Si, por ejemplo, su jefe le ha dicho que si dice una sola palabra más lo despedirá, ¡la evasión puede ser su mejor elección! El problema con la evasión es que, por definición, no habrá ni resolución ni acuerdo alguno.

Un estilo competitivo puede ser apropiado en una emergencia, si se tiene una habilidad especial que pudiera salvar a otros de un peligro. Este estilo también puede ser apropiado cuando no existe una relación entre las partes y está consciente de que la otra parte se encuentra en abierta competencia. Un ejemplo sería comprar un automóvil. A veces se espera un estilo competitivo y es la única opción realista.

FIGURA 4-2

Perfil de evaluación del estilo de negociación

En el ejercicio 4.1, el ejercicio del dinero gratis, mi actitud y/o comportamiento fue

Evasivo___ Competitivo___ Adaptativo/ceder___ Colaborativo___

En la situación 2, mi actitud y/o comportamiento fue

Evasivo___ Competitivo___ Adaptativo/ceder___ Colaborativo___

En el ejercicio 4.3, el juego, mi actitud y/o comportamiento fue

Evasivo___ Competitivo___ Adaptativo/ceder___ Colaborativo___

Mi evaluación del estilo dominante fue

En general:	Evasivo___	Competitivo___	Adaptativo/ceder___	Colaborativo___
En los negocios:	Evasivo___	Competitivo___	Adaptativo/ceder___	Colaborativo___
En el contexto social:	Evasivo___	Competitivo___	Adaptativo/ceder___	Colaborativo___
En la familia:	Evasivo___	Competitivo___	Adaptativo/ceder___	Colaborativo___
Con un extraño:	Evasivo___	Competitivo___	Adaptativo/ceder___	Colaborativo___

Mi centro de control es claramente	Externo ___ [A AC]	Interno ___ [CC]
Mi necesidad de afiliación es	Alta ___ [AC]	Moderada o baja ___
Mi competitividad Tipo A es	Alta ___ [C]	Moderada o baja ___
Mi necesidad de poder personal es	Alta ___ [C]	Moderada o baja ___
Mi necesidad de poder social es	Alta ___ [CC]	Moderada o baja ___
Mi necesidad de logro es	Alta ___ [C]	Moderada o baja ___
Mi estabilidad emocional es	Alta ___ [CC]	Moderada o baja ___ [C]
Mi creatividad es	Alta ___ [CC]	Moderada o baja ___
Tengo una preferencia emocional.	Sí ___ [CC]	No ___

[A] Puede relacionarse con el estilo evasivo.
[C] Puede relacionarse con el estilo adaptativo/ceder.
[AC] Puede relacionarse con el estilo colaborativo.
[CC] Puede relacionarse con el estilo competitivo.

La capacidad de adaptación a veces es la mejor opción. Si no existe ninguna opción mejor disponible y la opción de no negociar no es mejor, entonces ceder es lo apropiado. Este estilo también puede ser apropiado cuando la relación entre las partes es más importante que los asuntos. Como se mencionó anteriormente, también es una buena práctica mantener una postura adaptativa como el segundo mejor recurso.

Rara vez hay un caso para el cual la colaboración no sea el estilo más eficaz. La dificultad con la colaboración es que se requiere la máxima creatividad y el máximo esfuerzo. Además, para algunas personas, no sería natural.

El estilo natural de negociación se ve influido en gran medida por la visión del conflicto y su personalidad. Si la apreciación que tiene de la negociación es con el significado de conflicto, entonces ve el conflicto como negativo, y su puntuación es relativamente alta en la competitividad del Tipo A y por ende se engancharía inconscientemente en los estilos competitivo y evasivo. El objetivo es entender las tendencias y desarrollar su estilo personal.

Como completó el instrumento de evaluación presentado en el ejercicio 4.2, quizás haya descubierto que su estilo varía de persona a persona o de situación a situación. Éste puede ser el resultado de las tendencias de personalidad y del hábito o de una elección consciente. Más adelante hablaremos sobre cómo hacer elecciones efectivas conscientes que sean consistentes con su personalidad y temperamento.

TEORÍA DE LA CONTINGENCIA

La **teoría de la contingencia** es un término utilizado para referirse a una amplia base de literatura que trata los factores contextuales que influyen la estructura y administración de las organizaciones. Sin embargo, nos es útil para analizar los estilos y las estrategias de negociación. Igual que en la administración organizacional, la negociación implica un gran número de factores: contextual, situacional, de hecho e interpersonal. La estrategia, el estilo y las tácticas apropiadas dependen de la combinación de esos factores.

También en relación con la teoría de la contingencia está la noción de la anticipación del cambio y la adaptación a éste. Una muestra es el caso con la negociación. Aunque es necesario planear, es crítico permanecer flexibles y entender cómo reaccionar a factores inesperados. La flexibilidad será natural para aquéllos que tengan una preferencia perceptiva. Quienes tengan una preferencia calificadora se resistirán más a la flexibilidad. El análisis de las contingencias de la negociación se resume en la siguiente sección.

Cómo desarrollar los estilos efectivos

La utilización de la opción apropiada requiere conocer y desarrollar el pensamiento autocrítico en cuanto a las personas y las circunstancias involucradas. A continuación se presentan dos recapitulaciones para que practique cómo evaluar la elección de un estilo.

Práctica

Texto recapitulador 1

Piense en una ocasión en la que alguien interactuó con usted de manera competitiva. Trate de reconstruir la secuencia de eventos, la conversación y las emociones. ¿El estilo fue adecuado dadas las circunstancias? ¿Qué sucedió? ¿Se encontraron algunos elementos en común? ¿Se descubrieron otros asuntos? ¿Le dio a la persona lo que él o ella deseaban? ¿El estilo fue efectivo para solucionar el problema? ¿Qué efecto hubo en la relación?

Texto recapitulador 2

Recuerde otra ocasión en la que haya interactuado con alguien de manera competitiva. De nuevo, intente reconstruir la escena completa. ¿Qué sucedió? ¿El estilo fue apropiado? ¿Consiguió lo que deseaba? En retrospectiva, ¿otro estilo era más apropiado?

Cómo aprender creatividad

Vale la pena comentar otra vez que el estilo colaborativo es con frecuencia la mejor opción, especialmente a largo plazo. Las características personales conducentes a un enfoque colaborativo incluyen estabilidad emocional elevada, alta necesidad de poder social, centro de control interno alto, preferencia emocional y creatividad. Es posible desarrollar cualquier característica de comportamiento, por ejemplo estabilidad emocional y creatividad.

Quienes poseen una preferencia intuitiva, así como los asimilativos y divergentes, pueden tener la facilidad para construir con creatividad. Entre las cosas que puede hacer para acrecentar la creatividad está trabajar con criptogramas o desarrollarlos. También puede aumentar su creatividad desafiando las suposiciones diarias. Busque significados diferentes en cosas y lugares viejos. A medida que revise sus interacciones personales y negociaciones anteriores considere lo que podría haber hecho de forma distinta. Evalúe la efectividad de su curso de acción. Manténgase abierto y optimista.

Interacción dinámica entre personalidad, intereses, objetivos, contexto y otros

La estrategia de negociación óptima será determinada por la interacción dinámica de la personalidad, el estilo de interacción, el temperamento, la percepción del estilo y el temperamento del otro, la percepción de los asuntos en conflicto, la cultura, los valores, las necesidades, los objetivos, los poderes, las limitaciones de tiempo, la habilidad y la preparación de cada una de las partes. Se ha hablado de los primeros dos en éste y en los dos capítulos anteriores. Los otros temas serán tratados en capítulos posteriores. La personalidad única domina cada uno de estos temas. El autoconocimiento ayudará a desarrollar estilos alternativos, así como a utilizar un estilo natural al máximo. La creatividad siempre facilita el camino a encontrar un acuerdo mutuo satisfactorio.

Lista de verificación

✓ Los cuatro principales estilos de negociación son: el evasivo, el competitivo, el adaptativo/ceder y el cooperativo/colaborativo. El competitivo y el adaptativo son distributivos por naturaleza; y el colaborativo es integral.

✓ La personalidad afecta lo cómodo que se sentirá un individuo con un estilo en particular. Los atributos personales como estabilidad emocional, centro de control interno, preferencia por los sentimientos y creatividad son particularmente útiles en la negociación colaborativa. Un centro de control externo puede estar asociado al estilo evasivo. La elevada necesidad de poder y logro, así como un elevado nivel de maquiavelismo y una baja estabilidad emocional pueden asociarse al estilo competitivo. Una necesidad de afiliación alta y un centro de control externo pueden estar relacionados con el estilo adaptativo.

✓ La mayoría de los individuos posee un estilo predominante natural o habitual. La evaluación personal del ejercicio 4.2 debe demostrar su estilo predominante.

✓ Cada uno de los cuatro estilos resulta apropiado algunas veces. La elección depende de los intereses relativos, los objetivos, los valores y la personalidad. El estilo colaborativo es, por lo regular, el más efectivo.

✓ Practicar y aplicar su aprendizaje es un paso hacia el desarrollo de las estrategias negociadoras eficaces

Términos, frases y conceptos clave

Adaptativo/Ceder

Contencioso/Competitivo

Cooperativo/Colaborativo

Distribución

Evasión

Integración

Teoría de la contingencia

Preguntas de repaso

Califique los enunciados 1 al 4 como Verdadero (V) o Falso (F) y responda las preguntas 5 a la 10.

V F 1. La evasión es algunas veces el estilo más efectivo.

V F 2. A veces un estilo contencioso resulta más apropiado.

V F 3. Tanto un estilo como un enfoque competitivo limitan las soluciones.

V F 4. Una actitud negativa hacia el conflicto está más asociada con el estilo evasivo y el estilo competitivo.

5. Piense por qué colaborar es lo más difícil.
6. Piense por qué el colaborativo es con más frecuencia el estilo más efectivo.
7. Piense sobre los pasos que podría tomar y el plan a desarrollar para aumentar su creatividad.
8. ¿Por qué el hecho de aumentar su habilidad creadora ayudaría a acrecentar su eficacia negociadora?
9. Identifique por lo menos dos características de su personalidad que le ayudarán a llevar a cabo negociaciones efectivas.
10. Identifique por lo menos dos características de su personalidad que requieren total atención y/o control para así lograr aumentar su eficacia negociadora.

Caso 4.1

Usted (o su compañía) desean comprar un negocio. Suponga que existe la posibilidad de lograr un valor de mercado de entre dos y tres veces las ganancias anuales

Preguntas del caso

1. ¿Qué estilo negociador elegiría?
2. ¿Por qué es apropiado ese estilo?
3. ¿En qué factores y cuestiones puede pensar que se facilita un estilo colaborativo?

Caso 4.2

Desea que su equipo de trabajo complete un proyecto en las próximas dos semanas. Lograrlo requiere un gran número de horas extras. En el pasado, los individuos involucrados alguna vez expresaron su disgusto por el tiempo extra y hacen lo imposible por evitarlo.

Preguntas del caso

1. ¿Qué estilo negociador elegiría?
2. ¿Por qué es apropiado ese estilo?
3. ¿En qué factores y cuestiones puede usted pensar que pudiesen indicar que un estilo colaborativo sería efectivo?

Capítulo 5



Temperamentos negociadores clave

"Si yo te conociera y tú me conocieras, si ambos pudiésemos ver claramente, y con una mirada interior adivinásemos el significado de tu corazón y el mío, estoy seguro de que diferiríamos menos y uniríamos nuestras manos en amistad; nuestros pensamientos amablemente concordarían si yo te conociera y tú me conocieras".

Nixon Waterman

Competencias de desempeño para este capítulo

- Aprender la manera en la que su personalidad afecta su temperamento negociador.
- Conocer los cuatro temperamentos negociadores clave.
- Identificar las expectativas de comportamiento asociadas con cada uno de los temperamentos negociadores.
- Evaluar su temperamento negociador único.

El éxito de una persona en las negociaciones depende de un entendimiento preciso, la utilización de su tipo de personalidad único, su estilo de interacción, así como de una percepción adecuada y la comprensión de la personalidad y el estilo de la otra persona. Este capítulo tratará las combinaciones de ciertas características de la personalidad que se funden en cuatro temperamentos negociadores fundamentales. Discutiremos cómo las diferencias de personalidad y temperamento nos presentan desafíos en el proceso de negociación y cómo reconocer las características conductuales de los cuatro temperamentos principales. También se incluirán algunas recomendaciones sobre la comunicación con los distintos temperamentos.

CLASIFICACIÓN DE LAS PERSONALIDADES

Al principio podría parecer incongruente decir que cada uno de nosotros somos únicos y a la vez que podemos identificar tipos de personalidades. Para ser precisos, cada uno de nosotros es un paquete único de rasgos, características, experiencias y perspectivas. Además, no hay absolutos en las facetas que usamos aquí. Nos enfocamos en facetas específicas de la personalidad que, en combinación una con otra, pueden entenderse como el temperamento negociador de una persona. Los temperamentos descritos aquí no deben interpretarse como descriptivos de la personalidad total de un individuo.

Cada persona posee y exhibe cada faceta de vez en vez y hasta cierto grado. Las preferencias pueden también cambiar con el entorno, el trabajo y la madurez. Las personas pueden utilizar distintos rasgos de acuerdo con la necesidad y las circunstancias. Hay que tener precaución al hacer generalizaciones radicales o inmutables acerca de las personas. No obstante, tanta complejidad y diversidad se pueden entender mediante el estudio y la comprensión de los temperamentos básicos de interacción. Esos temperamentos reflejan un cúmulo de características que afectan las percepciones y el comportamiento. Aun cuando no hay dos personas iguales, ese cúmulo se presenta por lo regular en la interacción humana.

Nos guste admitirlo o no, normalmente clasificamos a las personas, tanto a los extraños como a quienes conocemos. Algunas expresiones como “lento”, “chismoso”, “nervioso”, “relajado”, “dominante”, sólo por mencionar algunas, pueden resultarle familiares. Quizá el aspecto más interesante de clasificar a las personas es que nuestra clasificación se ve afectada y reflejada por quiénes somos. De hecho, tendemos a etiquetar a aquéllos que son más diferentes de nosotros.

A menudo etiquetamos a las personas rápidamente. También las etiquetamos en base a nuestra experiencia acumulada con ellos. Todos sabemos qué esperar de las personas con quienes interactuamos con

regularidad, y nos conducimos en consecuencia en un esfuerzo por maximizar nuestra satisfacción y felicidad. En el área de las negociaciones debemos hacer lo mismo; no obstante, por lo menos en el contexto formal o en la negociación con alguien a quien acabamos de conocer, no tenemos el tiempo de acumular experiencias con esa persona. Todo lo contrario, en la mesa de negociaciones debemos reconocer y adaptarnos a la personalidad con quien debemos tratar. El conocimiento de la personalidad y las dimensiones del comportamiento humano inherentes al temperamento nos proporciona el poder para interactuar de manera efectiva.

"… Permita que las personas sean diferentes".

David Grayson

La tipificación, o etiquetado, no es negativa. No existen tipos buenos o malos de personalidad.[1] El encasillamiento es un método para enaltecer y utilizar de forma creativa las diferencias entre las personas. De hecho, el encasillamiento elimina las suposiciones y actitudes negativas, reemplazándolas por un entendimiento constructivo que mejora la comunicación. De este modo, permite que evitemos la tendencia de ver cierto comportamiento en otros como personal u ofensivo. Un mayor conocimiento y una mayor comprensión nos ayudan a controlar nuestro comportamiento para que alcancemos nuestro objetivo de negociación.

Las cuatro principales preferencias alternativas

De acuerdo a la teoría psicológica de Carl Jung, la más relevante, cada uno de nosotros posee preferencias en cuatro áreas clave de la personalidad.[2] Esas áreas describen nuestra fuente personal de energía, extroversión/introversión; la forma en la cual asimilamos la información, sensación/intuición; la forma en la que procesamos la información, razón/emoción; y la manera en la que estructuramos e interactuamos con el mundo exterior, juicio/percepción. Las combinaciones posibles de estas cuatro preferencias crean dieciséis tipos de personalidad.[3] Por fortuna podemos condensar nuestra tarea entendiendo cómo reconocer dos áreas de preferencia, o cuatro combinaciones, en los demás, y cómo lidiar con los cuatro temperamentos negociadores clave.

Nuestra fuente personal de energía se esconde con facilidad frente a quienes no nos conocen bien. De igual manera, es difícil para los

[1] Todos los tipos de patología y desórdenes de la personalidad están excluidos de lo que aquí se analiza.

[2] El capítulo 2 nos proporciona la explicación de cada faceta de la personalidad que mencionaremos aquí.

[3] La teoría original de Jung (1968) describía la extroversión y la introversión tan distintas una de la otra que se analizó cada una de las otras preferencias a la luz de la extroversión y la introversión. De este modo, Jung analizó dieciocho tipos de personalidad.

demás evaluar nuestra forma de pensar. Si bien los extrovertidos y los introvertidos a menudo experimentan dificultades de comunicación, que se tratarán en el capítulo 6, esas dos áreas de la personalidad no son críticas en la identificación de los temperamentos negociadores primarios de otras personas. Sin embargo, su nivel de extroversión o introversión, así como su preferencia por pensar o sentir, le ayudará a entender su *propio* comportamiento. Aquí estudiaremos la segunda y cuarta áreas de preferencia.

La manera en la que asimilamos la información e interactuamos con el mundo exterior es evidente en los temperamentos negociadores clave. Puede volverse algo bastante sencillo identificar la preferencia de otro para asimilar la información. La manera en la que interactuamos con el mundo exterior es la preferencia más difícil de ocultar. En este capítulo veremos las cuatro combinaciones de sensación/intuición (S/N) y juicio/percepción (J/P) y cómo se presentan en las negociaciones. Con ese conocimiento usted aprenderá a identificar esas preferencias y a mejorar su habilidad negociadora.

Cómo percibimos a los demás

La **percepción** es un proceso de participación activa. Los individuos seleccionan y organizan los estímulos en forma distinta y clasifican e interpretan de manera diferente. Discutiremos la percepción y la comunicación en más detalle en otros capítulos. Aquí, brevemente, hablaremos sobre las diferencias al seleccionar estímulos. Los sensoriales prefieren la decisión y el detalle, mientras que los intuitivos se inclinan por la abstracción y la generalidad. Así, ven y perciben de formas distintas. Un sensorial vería árboles en donde un intuitivo vería un bosque.

> **Punto clave**
> **Percepción** es la elección y organización de los estímulos.

Lo que es a veces visto como un comportamiento ofensivo o difícil es meramente un reflejo de una personalidad compuesta por elementos opuestos a los propios. Sensoriales e intuitivos ven cosas diferentes, y calificadores y perceptivos enfocan al mundo e interactúan de formas distintas. Los juzgadores de valor revelan su postura y opiniones y los perceptivos no. Los juzgadores anticipan y esperan decisiones y los perceptivos las postergan. La abstracción y la distracción son un reflejo para uno y una interrelación para el otro. En tanto que uno responde a los plazos (juzgador), el otro pasa por alto la fecha o el final (perceptivo). Los detalles molestos para uno (intuitivo) son la sustancia tangible para el otro (sensorial). Lo que es justicia para uno (un racional) es relativo y subjetivo para otro (un emocional).

Tendemos a esperar que los otros sean como nosotros. Las expectativas afectan las percepciones, y las percepciones afectan la interpretación y adjudicación de significado. Intentar comunicarnos sin reconocer estas diferencias puede llevarnos a la frustración y hasta la

ira. Tendemos a sentirnos ofendidos cuando alguien no actúa de la manera que esperamos. Entender a nuestros opuestos cambiará nuestras expectativas de los demás y mejorará la comunicación. Para ser eficaces en la negociación, debe reconocer y relacionarse con personas que vean al mundo a través de lentes distintas a las suyas, que recaben y procesen la información de manera diferente de la suya, y cuyos valores y necesidades sean diferentes de las suyas.

Expectativas de comportamiento

Las investigaciones han demostrado que son uno o dos rasgos clave los que determinan la manera en la que una persona interactúa con los demás. Estas características de interacción se conocen como *temperamento*.[4]

El único rasgo más importante que afecta la interacción interpersonal es la manera en la que una persona asimila la información. A menudo escuchamos expresiones de dificultades en la comunicación que se presentan por rasgos discrepantes. Por ejemplo, ¿qué tan seguido usted ha dicho, "No sé de qué hablas"? Si dos personas no "están en el mismo canal", ¿cómo pueden entablar una plática significativa o llegar a un acuerdo? Por lo tanto, es de más utilidad saber si una persona es sensorial o intuitiva. El otro de los dos rasgos relevantes para la interacción en una negociación es la manera en la que una persona se relaciona con el mundo, o la orientación de su estilo de vida: la preferencia perceptiva contra la juzgadora.

En la negociación, antes del acuerdo necesitamos un encuentro de mentes. Debemos saber lo que cada lado ha comunicado. Debemos asegurarnos de que estamos trabajando en los mismos asuntos, y relacionar nuestras posturas y decisiones unas con otras en una forma que sea entendible. Sólo entonces puede haber un acuerdo.

Cuanto más sepamos sobre las otras preferencias y los otros aspectos de la personalidad, mejor será nuestra habilidad para ser eficaces. Sabemos que los cuatro temperamentos negociadores que aquí presentamos no describen por completo todos los temperamentos humanos porque la interacción de las otras dos categorías de preferencias y otras características tiene un efecto importante en la personalidad total y el temperamento de un individuo. No obstante, el estudio minucioso de las dos clases de preferencias clave proporciona mucha información para la efectividad de la negociación.

[4] Otros conductistas y psicólogos han analizado los rasgos de personalidad en términos de temperamentos (ver, por ejemplo, Keirsey y Bates 1978). Nuestra organización y análisis difieren de la información general sobre los temperamentos.

Los cuatro temperamentos negociadores clave

Las secciones que siguen presentan los perfiles de los cuatro temperamentos negociadores, cómo reconocerlos, cómo se les percibe normalmente, y qué comportamiento esperar de cada uno. Si usted puede desarrollar de forma adecuada su conocimiento así como sus habilidades auditivas y de observación a fin de reconocer una o dos de las preferencias clave en otro, será capaz de interactuar de manera más efectiva en el proceso de negociación.

Armonizador (pacificador)



El **armonizador** es la combinación intuitivo/perceptivo (N/P). El armonizador ve el todo y enfoca los problemas con una amplia perspectiva al organizar la información en conceptos y teorías. Los armonizadores tienden a discutir múltiples asuntos a la vez o a pasar libremente de uno a otro, ya que en su búsqueda de significado y contexto consideran la interrelación de los temas.

Es casi imposible hacer que el armonizador se enfoque en los detalles, a menos de que pueda apelar a su necesidad de armonía o elevar los detalles a un nivel adecuado de importancia en el contexto entero. Es difícil no estar de acuerdo con el armonizador debido a su excelente habilidad persuasiva, común en él, y a su habilidad para generar alternativas creativas. También es difícil presionar a los armonizadores, ya que tienden a postergar las decisiones y no se agobian con los plazos. Por lo general es posible distraer a un armonizador y llevarlo a otro asunto cuando algo va con rumbo equivocado.

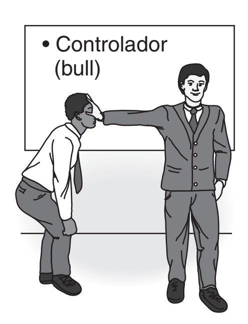
El armonizador comparte percepciones sin hacer o buscar un juicio. La mala comunicación se puede dar si estas percepciones son consideradas como decisiones. Muchos armonizadores demuestran en forma abierta su preocupación por otros y hasta pueden tomar el criticismo de manera personal. Otros parecen más distantes.

La mejor forma de llevarse bien con un armonizador es mostrar aprecio por sus alternativas y conceptos creativos y proponer una teoría alternativa igualmente amplia. Es probable que a los armonizadores se les reconozca con mayor facilidad en una mesa de negociación por su enfoque general, teórico y abierto.

El armonizador puede, fuera de control o como una maniobra intencional, convertirse en el **pacificador**. Una vez que el pacificador aparece en la mesa de negociación, tal vez no haya una resolución.



CONTROLADOR (BULL)



El **controlador** es una combinación intuitivo/juzgador (N/J). Debido a su preferencia intuitiva (como el armonizador), también ve la situación en su totalidad y enfoca los problemas con una perspectiva amplia, organizando la información en conceptos y teorías. Aunque a medida que asimila la información, examina la interrelación de los temas en busca de su significado, su necesidad por finalizar hace que permanezca enfocado en la tarea en cuestión en vez de desorganizarse o dejar cabos sueltos.

El controlador cuenta con un plan organizado y es impaciente ante la decisión y la resolución. Es firme, decidido y deliberado. A estos negociadores les gusta la estructura y el orden, tienen una determinación pertinaz en cuanto a lo *correcto* de sus posturas, y les gusta que las cosas se hagan a su manera.

Aun cuando son controladores, estos individuos no buscan el conflicto sino la armonía, o por lo menos, la calma. Muchos de ellos también tienen el deseo de ayudar a otros. Sin embargo, como los controladores tienen opiniones fuertes, pueden ser (o parecer) combativos.

La mala comunicación o los desacuerdos pueden intensificarse fácilmente con un controlador. Tienden a ver las cosas en polos, bien o mal, blanco o negro. Para comunicarse con un controlador, es mejor darle tiempo para que se queje en privado a medida que se le presentan las alternativas. La mejor forma de llevarse bien con un controlador es evidenciar el deseo de llegar a un acuerdo. Los controladores son fáciles de reconocer en una mesa de negociaciones por su sentido de la totalidad combinado con su resolución.

El controlador, cuando está fuera de control, puede convertirse en el bull. Una vez que éste aparece, es muy probable que no haya una resolución.

PRAGMATISTA (LUCHADOR)



El **pragmatista** es la combinación de sensorial/juzgador (S/J). El pragmatista ve los detalles, se concentra en las especificaciones, y enfoca las cosas en secuencia. Los pragmatistas toman las cosas literal y no conceptualmente. Les gustan los hechos y las cifras así como los resultados tangibles concretos. Son prácticos, realistas y orientados hacia los resultados finales. A menudo se puede deducir su conservadora filosofía financiera.

Los pragmatistas se consideran a sí mismos objetivos. Como el bull, son organizados e impacientes en cuanto a una resolución. Son

también firmes, resueltos y deliberados, y poseen una determinación tenaz en sus posturas.

Es debido a su dificultad para percibir todo como una totalidad, y a su concentración en los detalles y su determinación de *tener la razón*, que casi no encuentran razones para aceptar alternativas o dar concesiones. Los desacuerdos con el pragmatista pueden intensificarse rápidamente y éste puede volverse brusco y combativo.

Ya sea por una pérdida de control o como una maniobra interna, el pragmatista convertido en **luchador** ve la negociación como una propuesta de ganar/perder. El luchador quiere ganar a toda costa.

La mejor manera de llevarse con el pragmatista es utilizar hechos y cifras y demostrar preocupación por el resultado final. La mejor manera de tratar con el luchador es darle tiempo para calmarse. Los pragmatistas son relativamente fáciles de detectar por su gusto por los detalles combinado con su determinación tenaz.

BUSCADOR DE ACCIÓN (APOSTADOR)



El **buscador de acción** representa la combinación sensorial/perceptivo (S/P). El buscador de acción ve los detalles, las especificaciones, y enfoca las cosas en secuencia. Los buscadores de acción también toman las cosas literal y no conceptualmente.

Evaden la teoría y la planeación. *No* toman resoluciones apresuradas. Aunque pueden postergar las decisiones y adaptarse a la nueva información, poseen un fuerte sentido del aquí y el ahora. Son personas prácticas.

Los buscadores de acción son espontáneos y orientados hacia la acción y buscan las emociones y la satisfacción. Permiten que la emoción se sobreponga al pensamiento. Así que, cuando están fuera de control, los buscadores de acción pueden ganar o perder *en grande*.

En cuanto a la comunicación, recuerde que los buscadores de acción con frecuencia comparten percepciones que pueden parecer juicios o decisiones pero *no* lo son. La mejor forma de comunicarse con ellos o con los **apostadores** es utilizar hechos y cifras y de vez en vez alentarlos a discutir sus intereses personales para así atenuar su entusiasmo desmedido.

Como no se apasionan por el orden o la finalización de algo, los buscadores de acción pueden distraerse con facilidad. Desdeñan las reglas y son impredecibles. Además de reconocer su enfoque detallado, usted puede detectar a un buscador de acción por cierta hiperactividad.

Otras facetas indicativas y relacionadas de la personalidad

Debido a la complejidad de la personalidad, resulta útil considerar otras facetas de la misma que puedan estar relacionadas con el temperamento negociador. Como se menciona en este libro, el dominio de los hemisferios derecho/izquierdo del cerebro se relaciona con el estilo de aprendizaje y con la preferencia sensorial/intuitiva. El dominio del hemisferio derecho está asociado a la preferencia intuitiva, y el dominio del hemisferio izquierdo a la preferencia sensorial. El estilo de aprendizaje adaptativo se asocia con lo sensorial (y con la extroversión), y el estilo de aprendizaje asimilativo con la intuición (y con la introversión).

Puede haber una similitud entre un alto nivel de concientización y el comportamiento de preferencia calificadora (J). De igual manera, las características de la personalidad Tipo A pueden mostrarse similares al comportamiento de preferencia juzgadora (J).

La estabilidad emocional, la competitividad, la necesidad de poder, la necesidad de afiliación, la necesidad de logro, y los estilos de aprendizaje convergente y divergente, también pueden relacionarse con el temperamento negociador cuando estén combinados con otras facetas. Esos efectos potenciales se mencionan en la siguiente sección de evaluación.

Evaluación de su temperamento negociador primario

Usted debe utilizar sus evaluaciones de personalidad ya contestadas junto con sus perfiles de temperamento previos para analizar perfectamente su temperamento negociador primario. Puede encontrar que se relaciona con más de un temperamento. Si su puntuación fue alta en autosupervisión, puede pensar que se ve en los cuatro temperamentos. Es importante evaluar su temperamento negociador natural primario. Es más sencillo y efectivo utilizar lo que nos es natural ya que es lo que se presenta cuando nos encontramos angustiados o fuera de control. Es necesario saber cómo nos comportaremos para así desarrollar estrategias efectivas.

Para encontrar su temperamento primario, concéntrese primero en la manera en la que asimila la información. Considere su dominio de los hemisferios derecho/izquierdo del cerebro, su estilo de aprendizaje, y la sensación/intuición para determinar su preferencia. Notará que después de esta resolución, debe encajar en uno de los dos perfiles. Algunas de las correlaciones ya mencionadas pueden ayudarle y proporcionarle más información acerca de usted mismo.

Si es usted un armonizador que también tiene una gran necesidad de afiliación o de poder social, y un nivel bajo de concientización, debe tener cuidado y evitar convertirse en el pacificador en las negociaciones. Si es un buscador de acción con una baja concientización o estabilidad emocional, procure no volverse apostador. Si cuenta con una preferencia juzgadora y también tiene un nivel alto de necesidad de poder personal y de competitividad, puede ser propenso a convertirse en el bull o luchador. Sobre todo debe ser cauteloso al controlar sus interacciones de negociación, si para añadir a esta combinación, además tiene un nivel bajo de estabilidad emocional.

Si su estilo de aprendizaje es convergente o divergente y no está seguro de su temperamento negociador, considere tres facetas adicionales. Si es usted un convergente y tiene un elevado nivel de necesidad de logro, competitividad, o concientización, puede encajar en el perfil del controlador. Si usted es del tipo divergente y relativamente bajo en concientización y necesidad de logro, puede pertenecer al perfil del buscador de acción. En la figura 5-1 le presentamos una forma para registrar su evaluación de temperamento.

Lista de verificación

- ✓ Ciertos aspectos de la personalidad se relacionan en particular con el estilo de interacción. Las preferencias para asimilar la información y estructurar el mundo exterior se manifiestan en los temperamentos negociadores. El dominio de los hemisferios derecho/izquierdo del cerebro; el estilo de aprendizaje; la concientización; las características Tipo A; la estabilidad emocional; y las necesidades de poder, logro y afiliación pueden también asociarse al temperamento.
- ✓ Los cuatro temperamentos negociadores clave son el armonizador (pacificador), el controlador (bull), el pragmatista (luchador) y el buscador de acción (apostador). Los nombres en paréntesis describen el temperamento fuero de control.
- ✓ Los temperamentos afectan las percepciones, las interpretaciones y ciertas conductas. Es posible reconocer cada temperamento poniendo atención en el enfoque. Los armonizadores son generales y abiertos; los controladores son generales y resueltos; los pragmatistas son específicos y resueltos; y los buscadores de acción son específicos y abiertos.
- ✓ Debe registrar su evaluación de temperamento en la forma que se presenta en la figura 5-1 utilizando el conocimiento adquirido hasta ahora.

FIGURA 5-1

Forma de evaluación del temperamento negociador

Mi temperamento negociador primario es

Armonizador _______ Controlador _______ Pragmatista _______ Buscador de acción _______

Soy un armonizador que también tiene

Alta necesidad de afiliación _______

Alta necesidad de poder social _______

Baja concientización _______

Si alguna de las anteriores son ciertas, me enfocaré en no ser un pacificador _______

Soy un controlador que también tiene

Alta competitividad _______

Alta necesidad de poder personal _______

Moderada a baja estabilidad emocional _______

Si alguna de las anteriores son ciertas, me enfocaré en no ser un controlador _______

Soy un pragmatista que también tiene

Alta competitividad _______

Alta necesidad de poder personal _______

Moderada a baja estabilidad emocional _______

Si alguna de las anteriores son ciertas, me enfocaré en no ser un luchador _______

Soy un buscador de acción que también tiene

Moderada a baja concientización _______

Moderada a baja estabilidad emocional _______

Si alguna de las anteriores son ciertas, me enfocaré en no ser un apostador _______

Términos, frases y conceptos clave

Armonizador (pacificador)

Buscador de acción (apostador)

Controlador (bull)

Percepción

Pragmatista (luchador)

Preguntas de repaso

Califique los enunciados 1 y 2 como Verdadero (V) o Falso (F) y responda las preguntas 3 a la 10.

V F 1. Los cuatro temperamentos negociadores clave reflejan cuatro combinaciones posibles de dos preferencias de la personalidad.

V F 2. Entender dos preferencias de la personalidad es todo lo que se necesita para dominar el comportamiento negociador.

3. Un negociador que pasa libremente de un asunto a otro o discute distintos asuntos a la vez es un ejemplo del temperamento de un ___________.
4. Un negociador que se enfoca en las especificaciones y los detalles podría ser uno de los siguientes dos temperamentos ___________ o ___________.
5. Un negociador que se enfoca en el detalle y en la resolución ejemplifica el temperamento de un ___________.
6. El temperamento negociador que es probablemente más impredecible es el ___________.
7. ¿Por qué los armonizadores y los controladores son propensos a organizar la información en conceptos y teorías? ¿Qué aspectos de la personalidad se asocian a este comportamiento?
8. ¿Qué características o rasgos de la personalidad debe un armonizador asegurarse de mantener en equilibrio o bajo control? ¿Por qué?
9. ¿Qué características o rasgos de la personalidad debe un buscador de acción asegurarse de mantener bajo control? ¿Por qué?
10. Piense en una interacción reciente en la que participó. Imagínese a usted mismo en los ojos de la otra parte. ¿Cuál temperamento negociador mostró?

Caso 5.1

Ventura Capital es una financiera que se especializa en capitalizar compañías incipientes. Andy Preneur es un aspirante a empresario. Necesita capital para arrancar su nuevo negocio. Andy y Ventura han venido negociando un acuerdo potencial en los últimos meses. Parece que sólo hay un asunto sin resolver. Ventura desea que su inversión permanezca en la compañía y ganar un dividendo preferente de 5 por ciento, aun si Andy ya no necesita el dinero. Andy quiere el derecho de comprar la participación de Ventura en cualquier momento siempre y cuando se pague el rendimiento de 5 por ciento. Actúe este

caso con otra persona. Cuando haya finalizado, responda las siguientes preguntas.

Preguntas del caso

1. ¿Cuál de los cuatro temperamentos clave fue más evidente en la otra persona?
2. ¿Cuál de los cuatro temperamentos clave piensa usted que sus comentarios y conductas evidenciaron?
3. ¿Están de acuerdo con las evaluaciones que hicieron de sí mismos y del otro? Si no es así, ¿por qué cree usted que vieron las conductas de manera distinta?

Capítulo 6



Comunicaciones en la negociación

COMPETENCIAS DE DESEMPEÑO PARA ESTE CAPÍTULO

- Entender la comunicación como un proceso.
- Aprender las reglas para escuchar y hablar efectivamente en la negociación.
- Conocer técnicas comunicativas de filtración para la negociación.
- Reconocer las señales del conflicto destructivo en la negociación y saber qué hacer cuando surgen.
- Aprender a observar el lenguaje corporal en la negociación.
- Ser precavido en la negociación escrita y electrónica.

"Es una enorme desgracia no tener la suficiente inteligencia para hablar bien o la suficiente sensatez para permanecer callado".

La Bruyere

¿Usted se comunica cuando habla, o sólo hace ruido? ¿Lo que está escrito aquí es comunicación o sólo ruido? La comunicación es esencial para el éxito de una negociación. La cita al comienzo del capítulo resume la esencia de la comunicación en la negociación. Su objetivo debe ser decir las cosas correctas de las formas correctas en los momentos correctos, y escuchar. Lo que dice debe entenderse ya que usted está intentando ser efectivo. Decir lo correcto de forma correcta es necesario para que su mensaje sea entendido. Escuchar a las otras partes es necesario para que usted diga lo correcto en los momentos correctos. La comunicación es un proceso de dos vías.

La **comunicación** es la transferencia efectiva de lo que se desea expresar. Si la transferencia no cumple este propósito, entonces es sólo ruido. El proceso de comunicación puede ser entendido en partes. El ruido puede surgir en cualquiera de las partes y a partir de varios factores. Sin embargo, mucho del ruido proviene de las diferencias interpersonales en los aspectos clave de la personalidad que ya hemos analizado.

Por naturaleza tenemos la capacidad de interactuar con aquellos individuos que son más parecidos a nosotros. Cuanto más tengamos en común en términos de cómo asimilamos la información, la procesamos, y estructuramos el mundo exterior, más fácil será comunicarnos. De hecho, las relaciones cercanas y duraderas son generalmente las que se dan entre personas que comparten algunos rasgos y características de personalidad y temperamento así como ciertos valores. Nuestras actitudes y percepciones corrigen los mensajes que escuchamos de los demás. Tenemos los mayores malentendidos y el mayor riesgo de conflicto con quienes difieren de nosotros.

En este capítulo revisaremos los principios clave de la comunicación como un proceso e identificaremos las habilidades de comunicación necesarias para una negociación efectiva. Nos centraremos en las complejidades interpersonales en la comunicación.

Los principios de la comunicación efectiva se dividen en cuatro categorías generales: (1) escuchar, (2) hablar, (3) **filtrar**, y (4) **observar**. Las primeras dos son relevantes sin importar quién se encuentre al otro lado del proceso de comunicación. Las últimas dos son especialmente importantes cuando con quien estamos comunicándonos es lo menos parecido a nosotros.

El proceso de comunicación

El proceso de comunicación puede ser analizado por etapas. Un mensaje fluye a través de los siguientes pasos o subproceso: la **fuente**, la

codificación, el **canal**, la **decodificación** y el **receptor** (Berlo 1960). La *fuente* es la persona que origina el mensaje. Esa persona lo *codifica*, es decir, lo estructura de acuerdo a lo que entiende. El *canal* es el medio a través del cual se envía el mensaje, ya sea la palabra hablada, la palabra escrita, o un medio electrónico, y el lenguaje corporal. La *decodificación* es la interpretación y comprensión del mensaje por parte del receptor. Mucha supuesta comunicación para ahí. Para asegurar que la comunicación de verdad ha ocurrido se necesita un paso más: la **retroalimentación**.

Si el receptor reenvía el mensaje como confirmación de lo que entendió y la retroalimentación coincide con lo que se había previsto, podemos estar seguros de que ha ocurrido una comunicación. Sin embargo, si el remitente original, o fuente, no *escucha* la retroalimentación, nadie sabrá si la comunicación ocurrió o no. Por consiguiente, escuchar es fundamental para la comunicación.

El ruido puede ocurrir en cualquier momento, aun en la retroalimentación. Tendemos a codificar los mensajes de acuerdo a nuestra propia forma de asimilar la información y están sujetos a nuestras propias perspectivas y sesgos. Algunas veces usamos atajos y códigos que son familiares para nosotros mas no para otros. Nuestras personalidades, cultura, idioma y actitudes pueden crear ruido y presentar barreras en la comunicación. A veces vemos y escuchamos lo que queremos ver y escuchar, ¡a pesar de la claridad del mensaje!

¡La comunicación es difícil! Cuantas más personas estén involucradas en el proceso, mayores serán las complejidades y las oportunidades para el ruido. Algunos canales son más ricos que otros. La comunicación directa, cara a cara, es la más rica; nos brinda las mejores fuentes de información así como las mejores oportunidades para una retroalimentación inmediata, ya que empleamos el lenguaje verbal y el corporal. Las negociaciones se conducen mejor cara a cara. En la comunicación telefónica encontramos el tono verbal y la retroalimentación inmediata, pero no el lenguaje corporal. La comunicación escrita debe tomarse con especial cautela para evitar ofensas no intencionadas o significados equívocos.

TIP
Practique escuchando y hablando acerca de las reglas de los temas que a usted le apasionan.

Existen reglas que si seguimos nos ayudarán a desempeñarnos mejor. Podemos darnos cuenta de cómo codificamos y decodificamos mensajes. Podemos aprender a escuchar y a hablar de manera efectiva así como a pedir y dar retroalimentación. Podemos filtrar nuestros mensajes de manera que ayuden a que el otro los comprenda. Podemos observar. Por último, a medida que sigamos esas reglas, podemos aprender más sobre la percepción. Hablaremos de las otras complejidades de la percepción más adelante.

Reglas para escuchar efectivamente en la negociación

Los buenos negociadores, como los buenos comunicadores, en general son oyentes activos. La mayoría de nosotros, sin el entrenamiento y la práctica, somos oyentes relativamente mediocres. Los extrovertidos tienen una dificultad particular para desarrollar las habilidades auditivas. Escuchar en silencio, por otra parte, es algo natural en los introvertidos. Todos los negociadores deberían seguir las reglas que se presentan en el siguiente cuadro.

- ✓ Hable menos y escuche más.
- ✓ Busque nueva información.
- ✓ No deje de escuchar antes de que la otra persona termine de hablar, no suponga lo que va a decir.
- ✓ No deje de escuchar para recordar lo que quiere decir después.
- ✓ No asuma que sabe lo que la otra persona quiere decir.
- ✓ No interrumpa.
- ✓ Si no entiende algo, dígalo.
- ✓ Muestre interés. Reclínese hacia adelante, asienta, o sonría.

Reglas para hablar efectivamente en la negociación

Más adelante, en otros capítulos, hablaremos sobre enunciados más específicos o tácticos que se usan en la negociación. Las siguientes reglas deben adoptarse como los lineamientos generales que permeen todos sus mensajes de negociación:

- ✓ No responda una pregunta si no está preparado.
- ✓ No responda una pregunta que no ha sido hecha, a menos que esté *seguro* de que ayudará al proceso de un entendimiento mutuo.
- ✓ No tema responder una pregunta con otra.
- ✓ No responda una pregunta si el momento no conviene a su estrategia, pero prometa contestarla más tarde.
- ✓ No haga una pregunta que pueda provocar una pregunta recíproca si no se siente listo o preparado para responderla.

> **"El habla es plata, el silencio es oro".**
>
> *Proverbio alemán*

- ✓ Después de hacer una pregunta, *deténgase*, cierre la boca y abra sus oídos para que la otra persona pueda contestar y ¡usted pueda escuchar!
- ✓ Ocasionalmente haga una pregunta cuya respuesta conozca para así corroborar la veracidad del otro.
- ✓ Repita o resuma lo que ha entendido de lo que la otra persona ha dicho.
- ✓ Manifieste su entendimiento y aprecio por la postura del otro.
- ✓ No sea ofensivo o grosero.
- ✓ Hasta que esté listo para concordar, utilice enunciados condicionales e hipotéticos.
- ✓ No diga cosas para presumir.
- ✓ No tema parecer tonto.
- ✓ No tema quedarse callado.

Si le sorprende la regla que dice: No tema parecer tonto, tenga presente que parecer tonto no es lo mismo que ¡*ser* tonto! Muchas veces no buscamos que nos aclaren las cosas debido a este miedo. Es poco probable que su contraparte piense que usted es tonto por pedir información. No obstante, si eso ocurre, usted tendrá una ventaja. Hablaremos sobre subestimar a su contraparte más adelante.

Filtración

El principio de filtración se basa en saber quiénes somos y qué tipo de personalidad tiene la persona con quien estamos tratando. Para ser efectivo en el proceso de comunicación, debe estar consciente de su propia edición interna, reconocer las pistas, y relacionar las transmisiones con las personalidades involucradas. Pasamos desapercibida nuestra edición automática. Nuestra tendencia natural es suponer que los otros son como nosotros. Proyectamos nuestras características en los demás. Nuestras reacciones hacia los demás dependen en gran medida de cómo los percibimos. Si bien trataremos la percepción con más detalle en otro apartado de este libro, nuestra atención aquí se centra en practicar técnicas de filtración.

La filtración elimina los restos de nuestra edición automática y abre paso a una transferencia efectiva de un significado previsto. Hay dos reglas básicas para filtrar:

1. Conozca sus prejuicios, sesgos y tendencias, y tómelos en cuenta.
2. Escuche y hable a los demás en su propio idioma.

Las fallas en el proceso de filtración causan gran parte de la tensión, ira, conflicto destructivo y muchas rupturas en el proceso de negociación. La manera de mejorar sus habilidades filtradoras y, por ende, sus habilidades de comunicación y negociación es reconocer cómo interactúa, cómo reacciona ante sus opuestos, y cómo sus opuestos reaccionan ante usted.

Normalmente, la parte más difícil de esta búsqueda es reconocer la forma en la que los otros nos perciben. Por ejemplo, para su opuesto usted puede parecer obstinado o incluso brusco cuando usted piensa que simplemente está llegando al punto o a la solución; o puede parecerle desorganizado o soso cuando usted piensa que está siendo abierto ante las alternativas y tratando de adaptarse.

Para mejorar sus habilidades de filtración, haga anotaciones sobre su interpretación y reacción de las características y conductas de las diferentes personalidades y temperamentos descritos en otros capítulos. Después, haga una lista del trabajo que debe realizar en las negociaciones con sus opuestos. Recuerde, cuanto más capaz sea de usar sus no preferencias, menos serán los puntos débiles que tendrá en la negociación. Presentaremos algunos ejemplos para que usted pueda comenzar; después de estos ejemplos de práctica encontrará un enfoque filtrador general para utilizarlo en resolver el conflicto causado por las diferencias de personalidad durante las negociaciones.

Ejemplos de cómo construir la habilidad de filtración

Elija los ejemplos que sean pertinentes a las características de su personalidad, y practique.

- Soy un introvertido. Me enojo cuando alguien manifiesta lo obvio o repite lo que se ha dicho. Necesito ser paciente a la hora de negociar con las personas que hacen esto porque no están intentando molestarme. Son diferentes a mí.
- Soy un intuitivo. Soy impaciente con los detalles y no puedo soportar cuando alguien no ve todo el panorama. Necesito ser paciente al momento de negociar con un sensorial, ya que los detalles son importantes para él. Para poder comunicarme con un sensorial, debo presentarle los detalles.
- Soy un sensorial. Puedo hacer enojar a las personas cuando interrumpo para introducir o corregir hechos. Cuando negocie con un intuitivo, debo recordar que tenemos que discutir algo más que los detalles. Debemos hablar de los objetivos y de asuntos más generales.

- Soy un intuitivo. Cuando trate con un sensorial, debo estar consciente de que quiere preguntas específicas y respuestas específicas.
- Soy un sensorial. Cuando esté tratando con un intuitivo, debo entender que busca el significado de las cosas. Debo apreciar la necesidad que tiene de pensar en conceptos y ser relacional.
- Soy un sensorial. Debo reemplazar la palabra "tú" por "yo". En lugar de decir "Tus números están mal", debo decir "Yo lo vi de manera distinta".
- Soy un juzgador. Sé cuando tengo la razón. Pienso acerca de las cosas antes de tomar una decisión. No tengo tolerancia para el desacuerdo o las alternativas. Si vale la pena hacer algo, entonces vale la pena hacerlo bien. Necesito reconocer que mi manera no es la única manera. Cuando negocie con perceptivos, debo permitirles tener sus propias opiniones. Debo entender que hablan de sus ideas y percepciones. No todo lo que dicen representa su juicio u opinión final.
- Soy un perceptivo. Puedo ver todos los aspectos de un asunto. Cuando expreso las alternativas con un juzgador, provoco ira. Debo aclarar que sólo estoy pensando en voz alta y debo acrecentar la importancia de resolver los problemas rápidamente cuando negocie con un juzgador.
- Soy un juzgador. Cuando trate con un perceptivo, debo hacer un esfuerzo por reunir y considerar información nueva y adicional que pueda afectar mi decisión final.
- Soy un perceptivo. Debo hacer un esfuerzo consciente para concluir los asuntos.

Qué hacer cuando surge el conflicto en la negociación

- En privado, considere si la disputa se debe por completo o en parte a las diferencias de temperamento y personalidad o si se trata de un conflicto sobre un asunto o situación importante.
- Si el problema es sólo por diferencias de personalidad/comunicación, relaciónese con la otra persona en sus términos y en su idioma.
- Si el conflicto persiste a pesar de los esfuerzos de filtración, determine y concuerde sobre lo que se está disputando.
- Después proceda con la negociación referente a ese asunto (o entienda que no había una disputa real).
- Si el conflicto se intensifica en cualquier momento, pida *tiempo fuera*.

Recuerde que las características mínimas del conflicto incluyen valores, significados, atribuciones, comunicación y, lo más importante, interdependencia. También recuerde que las habilidades interpersonales lo harán verse como un genio, y la genialidad es a menudo ¡la perseverancia disfrazada!

Observación

Observar es poner atención a las pistas no verbales: el lenguaje corporal. **Quinésica** es el término usado para referirse al estudio de la comunicación no verbal en la interacción humana. Nuestras emociones y motivos normalmente se exhiben con nuestro comportamiento no verbal. Motivos, en este caso, son nuestras expectativas de agrado o desagrado. La activación de nuestras expectativas nos mueve a la acción, es decir, a las conductas. Los sentimientos, o emociones, también nos mueven a las acciones. Sonreír, fruncir el ceño y llorar son ejemplos obvios. Algunas de estas acciones físicas son automáticas; a menudo no decidimos conscientemente tomar alguna acción o desconocemos la acción.

Por lo regular es posible obtener información a partir de la observación del lenguaje corporal. También es importante reconocer lo que su lenguaje corporal le puede estar indicando a la otra persona, su contraparte. Puede necesitar protegerse contra cierta comunicación no deliberada; es necesario tomar sus precauciones. Existen diferencias culturales en el movimiento y el comportamiento corporal, y la gente tiene hábitos e idiosincrasias que quizás no tengan los significados que normalmente corresponden a dichos comportamientos. Además, las personas que saben de quinésica pueden transmitir de manera intencional un mensaje a través del lenguaje corporal. Una persona puede controlar muchas de las acciones y expresiones que podrían transmitir sus emociones; sin embargo, normalmente no es posible controlar todas las señales que existen. No obstante, en el caso del lenguaje corporal deliberado, la conclusión que saque del comportamiento observado puede no ser apropiada para la situación.

Por lo tanto, para no equivocarse, las primeras señales a observar en el comportamiento de otros son dos: (1) el lenguaje corporal que no vaya de acuerdo con el mensaje que se está transmitiendo y (2) los cambios en el comportamiento en relación a la situación o a la persona observada. Al observar el comportamiento de otros, su guía general debe ser escuchar sus propios sentimientos. Su lectura subconsciente de las señales no verbales por lo regular será precisa. En la siguiente sección, teniendo en cuenta estas recomendaciones y usos sugeridos, le presentamos ciertos elementos del lenguaje corporal junto con sus significados *típicos*. También se presentan algunos dibujos que ilustran algo de este lenguaje.

Lenguaje corporal

La ansiedad y/o la ira se pueden mostrar mediante el tono de voz, la tensión en los músculos faciales, dientes apretados, la forma como sujeta los objetos, las pupilas dilatadas, una actividad corporal general en vez de la tranquilidad, una postura rígida, la transpiración, las miradas de soslayo, o las miradas evasivas.

Las expresiones faciales transmiten placer, ansiedad o alivio, y por lo general son más fáciles de controlar que los movimientos corporales ordinarios. Sin embargo, tenga cuidado de no dibujar una sonrisa inapropiada cuando esté exponiendo un problema. Por ejemplo, un mensaje verbal cuando explica un problema y pide ayuda puede estar acompañado por una sonrisa, generada subconscientemente, que indica que no existe un interés real por tener resolución alguna.

Las cejas pueden señalar sorpresa o desconcierto. La boca puede señalar agrado o desagrado.

Mientras que un sólo movimiento de cabeza indica permiso para que la otra persona continúe hablando, muchos movimientos de cabeza indican un deseo por hablar. También pueden indicar que el interlocutor ya no está escuchando, y por el contrario se está enfocando en lo que él desea decir.

Una persona ve más a quien le agrada que a quien le desagrada. No obstante, las miradas intensas pueden ser usadas para intimidar y pueden ser agresivas.

La luz brillante detrás de un individuo puede crearle poder. Si usted se sienta frente al escritorio de alguien cuya espalda dé a una ventana con luz, el acomodo físico crea un desequilibrio de poder en favor de la persona que está detrás del escritorio.

Las diferencias de estatura crean diferenciales de poder. El sólo hecho de ser más alto crea una ventaja. Cierto acomodo físico, como la variación de la altura de una silla, puede crear este diferencial. Los dibujos de la figura 6-1 muestran los efectos de los diferenciales en el espacio vertical.

Las miradas evasivas normalmente no indican deshonestidad. Con frecuencia indican sumisión o falta de disposición para tratar un asunto. Mirar a la izquierda a la hora de contar una historia puede indicar engaño. Recuerde que la creatividad proviene del lado derecho del cerebro, el mismo lado que controla ¡el lado izquierdo del cuerpo!

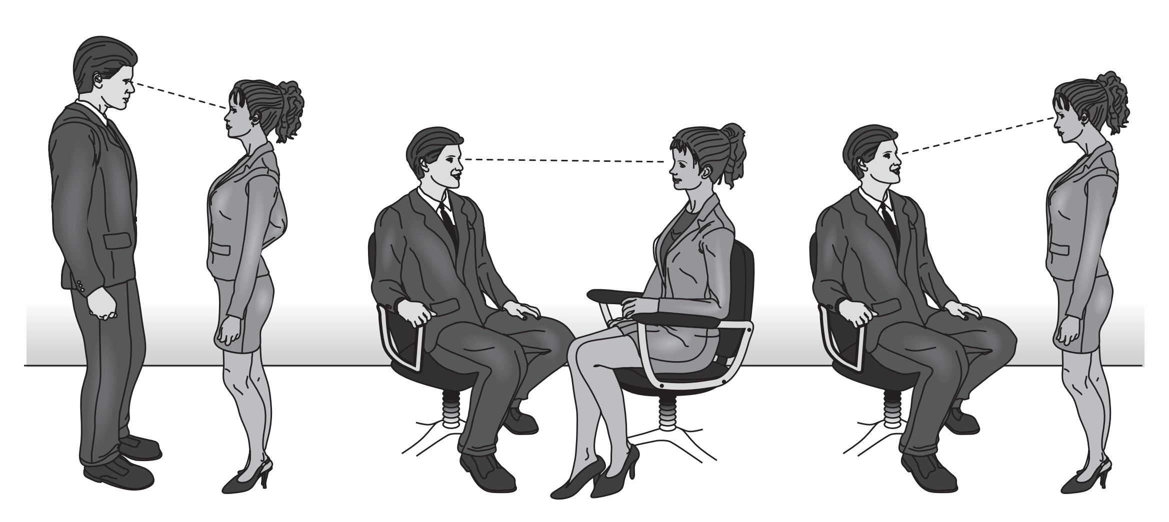
Un parpadeo rápido o excesivo puede indicar que la persona se siente incómoda, está exagerando, está tensa, miente, o se encuentra muy alerta.

Frotarse los ojos a menudo indica que la persona no está aceptando lo que se le está explicando o presentando. Ésta puede ser una pista de la necesidad de una explicación más amplia o de más persuasión.

Usar las manos para cubrirse la cara puede indicar la no aceptación o una reacción ante un comportamiento interpretado como agresivo.

FIGURA 6-1

Ilustraciones del espacio vertical.



El hombre tiene el poder de la estatura — Poder de la estatura neutralizado — La mujer tiene el poder de la estatura

Colocar las manos sobre la boca cuando se está hablando puede ser indicativo del miedo a la aceptación o también engaño en lo que se está diciendo.

Un cambio importante de actividad, como una reducción considerable en el movimiento corporal general o un intento obvio por hacer o mantener el contacto visual, puede indicar engaño. Pero también puede ser un ardid de intimidación.

Los movimientos del cuerpo que son inconsistentes con la palabra hablada pueden indicar una mentira. Por ejemplo, mover su cabeza indicando un "No" a la vez que dice un "Sí" probablemente indique una mentira o una falta de compromiso.

Acariciarse la barbilla o colocar los nudillos debajo de ella indica interés, pero poner la barbilla sobre la palma de la mano es indicativo de aburrimiento. Si bien tocarse el puente de la nariz es una señal de concentración, acariciarse la nariz puede ser una señal de exageración o mentira. (¡También puede ser una respuesta a la comezón!).

Cuando un hombre se lleva las manos al pecho, normalmente está indicando apertura y sinceridad. Cuando una mujer hace lo mismo, indica un sobresalto.

Retorcer las manos indica frustración. Entrelazar los dedos transmite confianza. El significado de ciertas posiciones de brazos y manos varía de acuerdo a como se presentan sus palmas a la otra persona. Los dibujos de las figuras 6-2, 6-3 y 6-4 nos muestran algunos ejemplos.

FIGURA 6-2

Ilustraciones de gesticulación con las manos.

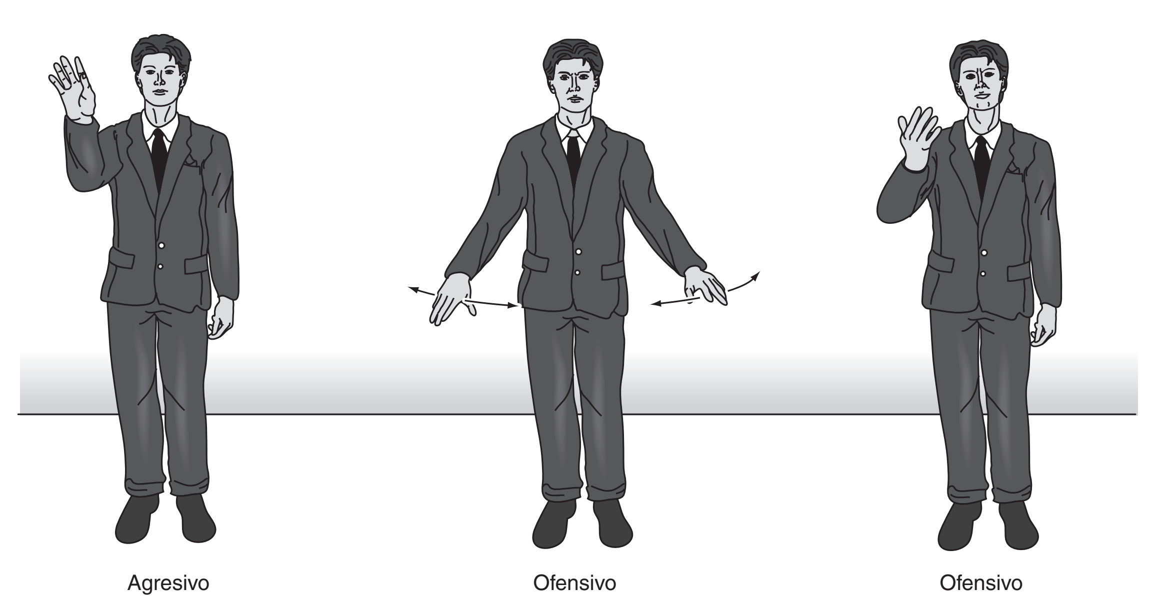


FIGURA 6-3

Ilustraciones de gesticulación con las manos.

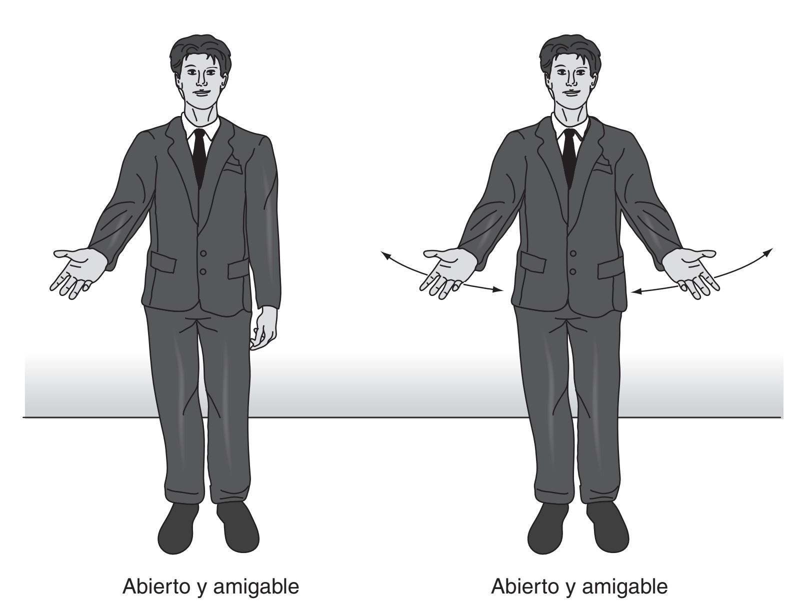
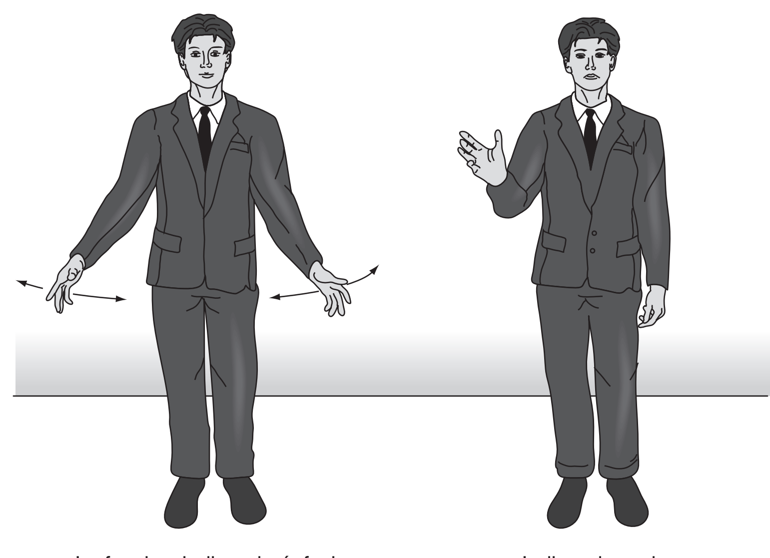


FIGURA 6-4

Ilustraciones de la gesticulación con las manos.



Sentarse en la orilla de la silla muestra interés en la conversación. Reclinarse hacia atrás o poner las manos detrás de la cabeza indica confianza o, bien, dominio. Puede ser una conducta agresiva.

Los brazos cruzados o las piernas cruzadas en una posición de cuerpo cerrado indican una actitud cerrada o defensiva. Los dibujos que se presentan en las figuras 6-5 y 6-6 muestran ejemplos de este comportamiento corporal.

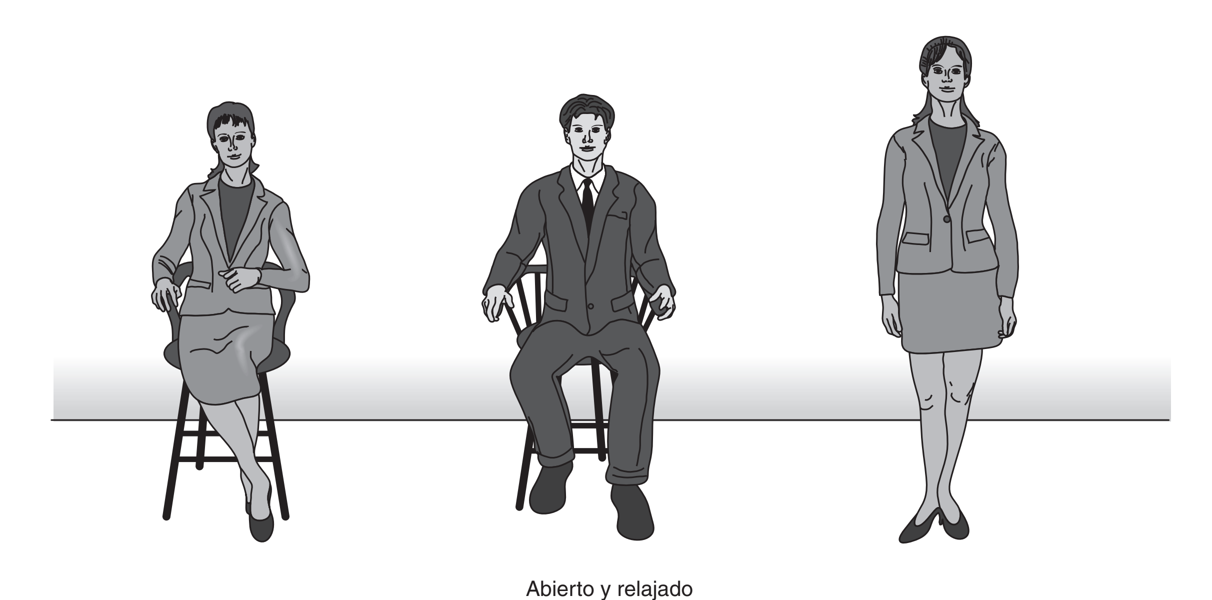
COMUNICACIÓN ELECTRÓNICA

La importancia de la comunicación electrónica es cada vez mayor en las negociaciones. Es prudente estar al tanto de lo que se ha desarrollado en cuanto a la expresión de las emociones mediante formas electrónicas. El uso de letras mayúsculas en toda la palabra u oración expresa que la persona está gritando. Para expresar otras emociones se utilizan otros símbolos, aquí unos ejemplos:

Dos puntos seguidos de un paréntesis derecho es una sonrisa. :)
Dos puntos seguidos por un paréntesis izquierdo es un ceño fruncido o triste. :(
;) es un guiño.
:D es una sonrisa de oreja a oreja.

FIGURA 6-5

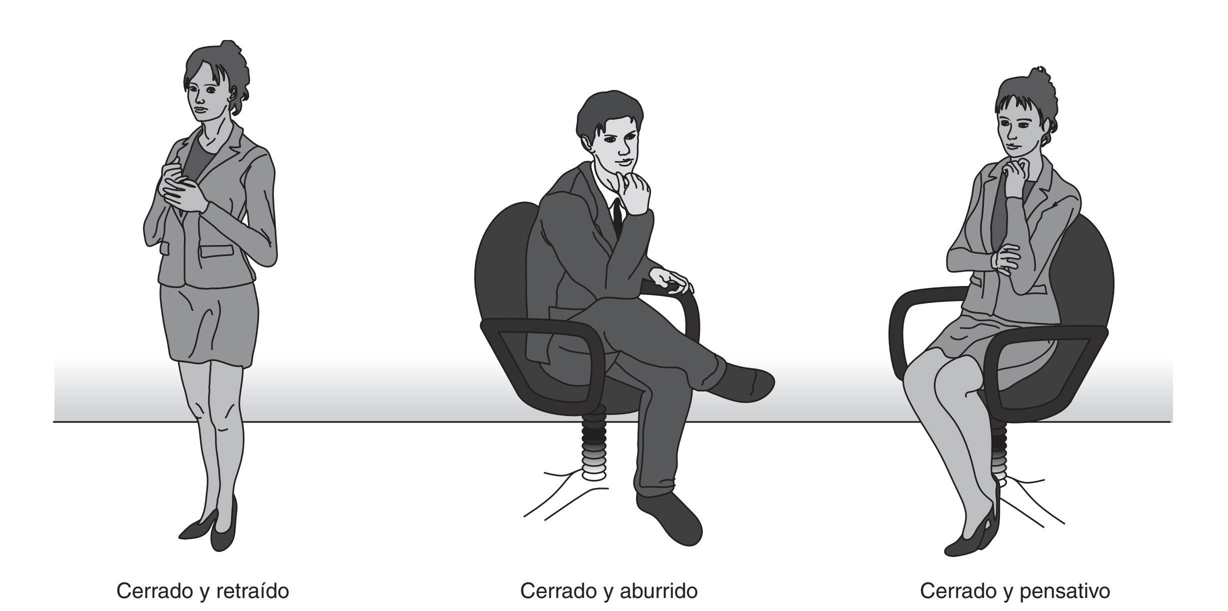
Ilustraciones del comportamiento del cuerpo abierto.



Abierto y relajado

FIGURA 6-6

Ilustraciones del comportamiento del cuerpo cerrado.



Cerrado y retraído   Cerrado y aburrido   Cerrado y pensativo

;-@ es un grito.
;-D es un shock.
:| es decepción.

Reflexión y práctica

¿Se ha encontrado en una negociación durante la cual la comunicación pareciera relativamente sencilla y los requerimientos fueran claros? Intente identificar en breve lo que contribuyó a la efectividad de la comunicación.

¿Se ha encontrado en una negociación durante la cual la comunicación fuera muy difícil o, quizá, tan poco efectiva que las negociaciones se rompieron sin resolución alguna? Trate de identificar brevemente lo que contribuyó a las dificultades.

Si parte de sus respuestas a las dos preguntas anteriores se relaciona con la personalidad, el temperamento, el comportamiento o la conducta de su contraparte, identifique si esos factores son parecidos o diferentes de su personalidad, temperamento de negociación, comportamiento o conducta.

Vaya a un lugar con el que no esté tan familiarizado. No hable. Escuche y preste especial atención a las conductas no verbales. Después de hacer sus observaciones, identifique la manera en la que estas conductas afectaron sus interpretaciones y conclusiones sobre lo que vio.

Escuche a un amigo o colega durante dos minutos sin hablar. Después trate de repetir de memoria lo que dijo. Haga lo mismo con alguien más. Hágalo de nuevo, pero aumente el tiempo a cuatro minutos. Realice este ejercicio mientras ve un programa de televisión. Vea el programa por dos minutos y después intente repetir lo que escuchó.

Lista de verificación

✓ La comunicación es el proceso de transmitir de manera efectiva un significado previsto. Es fundamental para el éxito de la negociación. Es compleja. Las etapas clave incluyen codificación, decodificación y retroalimentación. El ruido puede surgir en cualquier etapa del proceso.

✓ Se puede eliminar gran parte del ruido si nos entendemos a nosotros mismos y a nuestros opuestos, si seguimos las reglas para hablar y escuchar, y si observamos el lenguaje corporal.

- ✓ Las técnicas de filtración nos ayudarán a la comunicación en la negociación.
- ✓ Cuando surge el conflicto en la negociación, y antes de que éste se intensifique, se debe evaluar si es relevante o se debe al temperamento y/o a una falla en la comunicación, aplicar las técnicas de filtración para determinar el asunto preciso en disputa, o pedir tiempo.
- ✓ La negociación escrita es muy vulnerable a la comunicación no planeada.

Términos, frases y conceptos clave

Canal

Codificación

Comunicación

Decodificación

Filtrar

Fuente

Observar

Quinésica

Receptor

Retroalimentación

Preguntas de repaso

Califique los enunciados 1 al 3 como Verdadero (V) o Falso (F) y responda las preguntas 4 a la 10.

V F 1. Normalmente las personas ven más a la gente que les agrada que a la gente que les desagrada.

V F 2. Si la persona con quien usted está hablando asiente con la cabeza muchas veces, éste es un indicador de que ha dejado de escuchar.

V F 3. Una mirada esquiva puede indicar sumisión.

4. ¿Cuáles son las características mínimas del conflicto?
5. ¿Cuáles son los dos puntos más importantes que recordar acerca del lenguaje corporal?
6. Nombre las cuatro categorías generales de los principios de una comunicación efectiva.

7. ¿Por qué sería cierto que somos capaces de comunicarnos mejor con quienes son más parecidos a nosotros?
8. Explique la importancia de la retroalimentación en el proceso de negociación.
9. ¿Qué puede hacer para mejorar su efectividad de comunicación en la negociación?
10. Evalúe en forma crítica sus movimientos corporales típicos durante las interacciones con los demás. ¿Qué mensajes podría estar mandando a través de sus hábitos?

Caso 6.1

Jack preguntó, "¿Cómo va el proyecto Southwestern?" La Srita. Lee dijo, "Necesito hablar con usted sobre eso". "No quiero oír ninguna excusa, sólo terminen el proyecto", le gritó Jack a Wei Lee. Ella dijo, "Bien. Renuncio. Hágalo usted mismo". La Srita. Lee es la gerente de proyectos y es la responsable de terminar un programa de capacitación personalizado para el cliente más importante de la firma. Jack fue contratado hace sólo dos meses como vicepresidente de capacitación. La Srita. Lee cree que sus aptitudes son más apropiadas y admirables que las de Jack. La Srita. Lee esperaba ese puesto. No cuenta con ninguna otra alternativa. Jack ya se ha ganado la reputación de ser duro en un lugar en el que la gente antes disfrutaba trabajar. Este proyecto en particular incluye la preparación de un extenso manual del curso y del material, así como sesiones en el aula. Antes de la interrupción, la Srita. Lee estaba intentando decirle a Jack que el cliente había pedido una variación importante de lo que se había pactado originalmente. La buena noticia que ella tenía que darle era que el cliente había acordado duplicar la cuota.

Preguntas del caso

1. ¿Cuántas reglas para escuchar y hablar de manera efectiva rompió Jack?
2. ¿Qué tan bien manejó Wei este conflicto? ¿Puede usted sugerir cualquier acción alternativa consistente con una buena práctica?
3. Suponga que sabe que a Jack le disgustan las mujeres profesionistas, ¿qué más le aporta este conocimiento sobre los problemas de comunicación entre él y la Srita. Lee? ¿Qué le podría sugerir a Jack?

Capítulo 7



Nota acerca de las diferencias culturales y de género

"Si la civilización ha de sobrevivir, debemos cultivar la ciencia de las relaciones humanas: la habilidad de todos los pueblos, de todo tipo, a vivir juntos, en el mismo mundo en paz".

Franklin D. Roosevelt

COMPETENCIAS DE DESEMPEÑO PARA ESTE CAPÍTULO

- Entender qué es la cultura.
- Apreciar las diferencias culturales en una negociación.
- Considerar las diferencias de género potenciales en una negociación.

¿Qué es la cultura?

La **cultura** consiste en todas las creencias conductas y productos que tienen en común los miembros de un grupo en particular. Abarca los valores, las costumbres, el idioma, las reglas, las herramientas, las tecnologías, los bienes, las leyes, las instituciones y las organizaciones. Una cultura nacional es el conjunto de valores, creencias, actitudes y expectativas de comportamiento, o **normas**, que comparten casi todos los individuos que residen en el país.

La cultura moldea la forma en la que piensan las personas, su manera de ver al mundo y el modo en el que interactúan. La mayoría de los individuos no están conscientes de la magnitud del impacto que tiene sobre ellos la cultura dominante en la que fueron criados.

Cada uno de nosotros aprendemos normas de comportamiento que intervienen en todas las fases de nuestras vidas. La cultura puede prescribir roles y comportamientos aceptables en base al género. También se prescribe por raza, etnicidad y otras características humanas.

Podemos pensar en términos de una cultura nacional y muchas subculturas de la misma. Muchas subculturas surgen de la etnicidad o herencia nacional, tales como los asentamientos amish o las reservaciones de los indios americanos, por citar un ejemplo. También pueden existir subculturas por región. Las instituciones y organizaciones poseen culturas propias que son subculturas de la cultura del país.

"La cultura de una corporación es lo que determina cómo se comportan las personas cuando nadie las está observando".

Thomas Tierney, Director general de Bain & Company (The Economist, julio 27, 2002)

La cultura con la que un individuo tiene el mayor contacto es probablemente la que más afectará sus valores, creencias, actitudes y conductas. De manera igual, la dimensión de la similitud de un individuo con la cultura determina la fuerza que ella tiene. Cuanto menos diversidad exista en un país o grupo social, más fuerte será la cultura. Si ésta es fuerte ejerce una presión sobre la diversidad y crea conflictos con ella.

Se conoce como cultura *formal* a lo que está escrito en la estructura institucional, las leyes y reglas, y la historia. Sin embargo, la cultura va más allá, se extiende hacia lo que se denomina cultura *informal*. Aunque esta última puede ser más difícil de percibir, afecta de manera importante las normas y expectativas de conducta.

Formas de clasificar las culturas de los países

Las diversas dimensiones establecen las diferencias culturales en todos los niveles.[1] Aquí se mencionan algunas dimensiones clave debido a su nexo con la interacción interpersonal. Esas dimensiones son: **orientación del tiempo**, **formalidad**, **distancia del poder**, **individualismo *versus* colectivismo** y **contexto**.

La *orientación del tiempo* es una dimensión que describe el enfoque relativo a éste. La cultura norteamericana tiende a percibir el tiempo como importante y escaso. Esta visión conduce a la impaciencia así como a la valorización de la puntualidad. Las culturas orientales tienden hacia lo opuesto.

La *formalidad* se refiere a la autoridad y ceremonia, la tradición, y las reglas formales. En relación a otras culturas, la norteamericana está bastante desprovista de estas formalidades. Los latinoamericanos disfrutan lo fastuoso y ceremonioso, así como la formalidad en general. Las culturas del medio oriente, el oriente y el sur de Europa son relativamente más partidarias de la formalidad que la cultura norteamericana.

La dimensión de la *distancia al poder* se refiere al grado de estratificación del estatus social dentro de la cultura. Esta dimensión puede verse como una alta o baja aceptación de la distancia al poder. Algunos países con una baja distancia al poder son Estados Unidos, Gran Bretaña, Canadá, Austria, Finlandia, Noruega, Irlanda, Alemania, Suecia, Dinamarca e Israel (Hofstede 1980).

La dimensión *contexto* se refiere al grado en el que el entorno, o la situación, y los individuos involucrados pueden afectar el comportamiento y el significado de la interacción. En una **cultura de bajo contexto**, como Estados Unidos, se espera que una persona sea clara en lo que quiere decir y que el significado sea coherente a lo largo de las situaciones (Wilson 1992). Las culturas de bajo contexto son la norteamericana, la alemana, la suiza, la escandinava y la británica. En una **cultura de alto contexto**, el entorno es vital para el significado, las señales no verbales y sutiles son de suma importancia en la comunicación (Borisoff y Victor 1989). Algunas culturas de alto contexto son la china, la coreana, la japonesa, la vietnamita, la árabe, la griega, y en un menor grado, la española y la italiana.

[1] Uno de los enfoques citados con más frecuencia para diferenciar las culturas es el de Geert Hofstede (1980). El estudio de Hofstede se limitaba a una organización grande y, ahora, los datos son anticuados. El material de este capítulo toma dos dimensiones y otros hallazgos del trabajo de Hofstede: la distancia del poder y el individualismo *versus* el colectivismo, pero también presenta una visión más reciente sobre las diferencias culturales.

La dimensión *individualismo versus colectivismo* hace referencia a la expectativa y preferencia por el esfuerzo, el beneficio y el reconocimiento individuales, *versus* el esfuerzo, el beneficio y el reconocimiento colectivos. Entre los países con una cultura relativamente colectivista están Japón, Dinamarca y Singapur (Hofstede 1980). Algunas culturas con un individualismo alto son Grecia, Alemania, Hungría, Egipto, Hong Kong y los países de América del Norte (Hofstede 1980). Ciertos investigadores consideran que las culturas de bajo contexto son individualistas y las de alto contexto son colectivistas (Wilmot y Hocker 2001, 35).

Relación de las dimensiones culturales y la personalidad

Si lo mencionado en la sección anterior se parece a algunos de los rasgos de la personalidad discutidos en otra parte del libro, esa es la intención. La cultura afecta el desarrollo de las características de la personalidad dándoles valor a ciertos comportamientos. Por ejemplo, el **énfasis cultural** sobre la escasez de tiempo produce personalidades Tipo A; las economías capitalistas pueden fomentar el desarrollo de esta característica.

Algunas investigaciones han reportado que las culturas de bajo contexto generan muchos individuos con un locus de control interno, en tanto que las culturas de alto contexto generan individuos con un locus de control externo (Triandis 1980). Esto concuerda con el hecho de que la persona de alto contexto hace hincapié en los objetivos privados y en el control de la negociación, mientras que la persona de bajo contexto enfatiza la interdependencia y el beneficio grupal, como mencionaremos en la próxima sección.

Otras investigaciones reportan que las culturas de bajo contexto insisten en la lógica lineal, y las culturas de alto contexto promueven el pensamiento integral (Gudykunst y Ting-Toomey 1988). En las culturas de alto contexto, los miembros se apoyan bastante en el significado inferido y las personas de bajo contexto buscan un significado literal (Borisoff y Victor 1989, 141). Esto es consistente con reportes que dicen que 70 por ciento de los norteamericanos son sensoriales (Kroeger y Theusen 1988).

También es de esperarse que existan diferencias culturales en cuanto a la necesidad de poder personal y social. Algunos estudios han encontrado que los individuos de culturas de alto contexto están más dispuestos a utilizar el poder social para cumplir objetivos, al menos para su grupo (Ralston, Gustafson, Cheung y Terpstra 1993; y Ralston, Gustafson, Terpstra, Holt, Cheung y Ribbens 1993).

Las diferencias culturales y sus efectos en la negociación

Las **diferencias transculturales en la comunicación y la negociación** son lo que más interesa hoy en día. Los problemas principales son la **semántica**, la **connotación**, el **tono**, y las expectativas. En cuanto a la *semántica*, debe estar consciente de que algunas palabras no se traducen a otros idiomas. En términos de las *connotaciones*, en algunas culturas hay palabras cuyo significado puede variar en los diferentes idiomas y contextos. En cuanto al *tono*, mantenga en mente que en algunas culturas se prefiere un estilo personal e informal y en otras uno más formal. Estas expectativas se relacionan con el grado general de formalidad en la cultura.

Tip
La sensibilidad cultural mejorará su desempeño de negociación.

Aquellos países altos en la dimensión de formalidad, ya identificados, son en los que se espera un enfoque más formal. Elegir el estilo equivocado puede resultar penoso y ofensivo. En muchas culturas se acostumbra tener una plática social antes y durante las reuniones de negocios. Se espera este comportamiento como parte de la formalidad. A los negociadores de culturas menos formales, así como de culturas más orientadas al tiempo (como los norteamericanos), se les aconseja darse un momento para formalidades necesarias. También se les recomienda permitir que sus contrapartes de otras culturas sean menos puntuales o se preocupen menos por el tiempo, y deben permitir que la otra parte se tome su tiempo para llegar a una decisión o acuerdo. Los armonizadores y buscadores de acción, como se describió en otro capítulo, se pueden adaptar a estas diferencias culturales más fácilmente que los controladores y pragmatistas.

Los límites del espacio entre un individuo y otro son diferentes en cada cultura. Cuando tenga dudas, mantenga una distancia respetable y absténgase de cualquier contacto personal. No obstante, deje que su contraparte tome la iniciativa en los primeros saludos y en la distancia del espacio. Actué de acuerdo con las pistas que le da su contraparte.

Dar obsequios, el estilo de la vestimenta y el uso de alcohol varían según la cultura. De ser posible, pregunte antes. Esté preparado para cualquier situación y siga los ejemplos de sus contrapartes cuando no esté al tanto de las reglas.

En muchas culturas colectivistas y de alto contexto, el interés personal no es apreciado. Expresar interés personal que no favorece las necesidades del grupo puede ser visto con desaprobación. En las culturas de alto contexto, la confrontación agresiva y directa puede ser considerada brusca o como una señal de ignorancia (Borisoff y Victor 1989). Las personas de culturas individualistas, en particular las occidentales, pueden encontrarse con que al negociar con una contraparte de una cultura de alto contexto, como las asiáticas, debe enfatizar la armonía y el bien común o grupal.

Es común que los negociadores de culturas individualistas equilibren las ventajas y desventajas de las relaciones con el beneficio individual que perciban. Los negociadores de culturas colectivistas están dispuestos a comprometerse con el beneficio de su grupo, aun si la acción no es la más ventajosa a nivel personal. Los negociadores de las culturas colectivistas son más propensos a criticarse a sí mismos que los individualistas, ya que los primeros dan un valor más alto al grupo que a sí mismos (Heine, Takata y Lehman 2000).

Con base en los estudios citados con anterioridad, es posible que muchos negociadores de culturas de alto contexto utilicen un enfoque intuitivo o muestren un temperamento armonizador. Es más probable que muchos negociadores de culturas de bajo contexto usen un enfoque sensorial en cuanto a la información y exhiban temperamentos pragmatistas o de buscadores de acción.

Mantener el prestigio es importante para todos; sin embargo, éste varía según la cultura. Se sabe que es vital en las culturas asiáticas, en las cuales una negociación ofensiva, dictatorial o de poderío puede ser percibida como una pérdida de prestigio y esto puede significar el fin de la negociación.

También se sabe que equivocarse se percibe como un desprestigio en las culturas árabes. La experiencia y la comprobación adquieren un alto valor. En culturas como éstas lograr una negociación colaborativa representa mayor desafío debido a la naturaleza de la dignidad. La solución no debe, por ningún motivo, ser interpretada como inconsistente con la postura de la otra parte.

En las culturas de alto contexto el prestigio es muy importante, e implica recibir consideración personal y hacer que los valores y creencias que uno tiene sean respetados. Éstos incluyen la convicción de que las relaciones interpersonales son relevantes y que un grupo fuerte garantiza más los beneficios individuales (Triandis 1980). Es importante ser respetuoso en todas las negociaciones, aun en las culturas individualistas.

Mediante el aprendizaje de la sensibilidad cultural, usted también puede reconocer que lo mencionado no sólo es importante cuando se negocia del otro lado de las fronteras nacionales. En vista de la diversidad cultural en Estados Unidos (así como en otros países), estos asuntos y diferencias pueden surgir dentro de los límites domésticos. En donde sea que ocurran, las diferencias culturales pueden dar como resultado fallas de comunicación, conflictos innecesarios y problemas para llegar a acuerdos.

Consideración de las diferencias de género en la negociación

Al tiempo que practique sus habilidades de comunicación en su afán por convertirse en un negociador más efectivo, quizá quiera considerar hacer un estudio sobre las diferencias de estilos entre hombres y mujeres. Hay un renovado interés en las diferencias de género en cuanto a la comunicación y las negociaciones.

Algunas investigaciones han concluido que los hombres como grupo son más propensos a usar la conversación para hacer hincapié en el estatus, el conocimiento y/o el control, mientras que las mujeres tienden a utilizar la conversación para crear un entendimiento y una conexión entre las partes (Tannen 1991, 1993). Wilmot y Hocker (2001) también han reportado que aun cuando este comportamiento parece idéntico, cada género pueden entenderlo de manera distinta. Estos autores afirman que los hombres tienden más a ver al ser como independiente, y las mujeres tienden a verlo en relación con otros. La negociación efectiva requiere una visión hacia la interdependencia y no al poder sobre otros. También requiere empatía mutua. De acuerdo a las investigaciones, puede ser que las mujeres lleguen a una negociación con la perspectiva y el enfoque más efectivos.

Los estudios también indican que en las interacciones hombre-mujer, los varones tienden a dominar la conversación (Wilmot y Hocker 2001). Además, los estudios demuestran que las mujeres tienen más disposición para confiar pero son implacables cuando alguien viola su confianza (Wilmot y Hocker 2001).

Las diferencias de género, en las situaciones en las que verdaderamente existen, pueden estar relacionadas con la culturización. Es decir, en algunas culturas (como en Estados Unidos), los hombres pueden percibir un enfoque adaptativo como un signo de debilidad mientras que las mujeres pueden pensar que un enfoque directo es agresivo o insultante. Los cambios en la cultura crean variaciones en lo que se presume como el comportamiento y los roles de género.

Craver (2002) comparó el desempeño negociador de hombres y mujeres estudiantes mayores de dieciséis años en un curso de negociación de una escuela de leyes. Sus datos sugieren que el género no influye de manera importante en los resultados de la negociación. Si bien lo que se conoce sobre las diferencias de género es poco, una cosa es cierta: ¡Aquellos varones que subestiman a sus contrapartes femeninas lo hacen bajo su propio riesgo!

Lista de verificación

✓ La cultura es un conjunto de normas, instituciones, tecnologías, bienes, valores, costumbres, creencias, idioma, actitudes y expec-

tativas de comportamiento, compartidos por la mayoría de los individuos de un país. Existen muchas subculturas alrededor de la etnicidad, la herencia, la geografía y las instituciones, las organizaciones y los grupos.

✓ Las dimensiones clave de la cultura que son relevantes en la negociación incluyen la orientación del tiempo, la formalidad, la distancia del poder, el individualismo y el colectivismo, y el contexto. Ciertas dimensiones culturales pueden influir en el desarrollo de algunas características de la personalidad, como el Tipo A, la orientación del focus de control y la sensación *versus* la intuición. Es importante reconocer y observar las diferencias culturales en la negociación, sobre todo porque afectan el estilo de interacción.

✓ Ciertos estudios sugieren que también existe una diferencia de género en el estilo de la comunicación de la negociación.

Términos, frases y conceptos clave

Connotación

Contexto

Cultura

Cultura de alto contexto *versus* cultura de bajo contexto

Diferencias transculturales en la comunicación y la negociación

Distancia del poder

Énfasis cultural

Formalidad

Individualismo *versus* colectivismo

Normas

Orientación del tiempo

Semántica

Tono

Preguntas de repaso

Califique los enunciados 1 al 4 como Verdadero (V) o Falso (F) y responda las preguntas 5 a la 10.

V F 1. Las personas en culturas colectivas como en China e Israel pueden desempeñarse mejor en grupos que solos.

V F 2. La cultura incluye valores, costumbres, idioma, tecnología y más.

V F 3. La cultura no afecta la forma de pensar de una persona.

V F 4. Los países tienden a tener su propia y única cultura de negocios.

5. Enliste por lo menos seis aspectos que difieran de acuerdo a la cultura y cite algunos ejemplos.

Para las preguntas 6 a la 10, en cada caso, identifique el país en el que podría encontrarse si cada enunciado fuera cierto.

6. No se hacen preguntas personales en situaciones de negocios. La privacidad de otros es altamente respetada.
7. Es agosto y la mayoría de las personas está de vacaciones mientras que el ritmo de los negocios disminuye considerablemente.
8. El tiempo es relativo. Es común que las reuniones comiencen media hora después de la hora acordada.
9. Las llamadas impersonales se consideran inadecuadas. Se espera que haya una introducción formal.
10. No se debe abrazar a otra persona en público.

Caso 7.1

El 11 de junio de 1997, *NBC Nightly News* reportó que, de acuerdo con un estudio realizado, las mujeres, por genética, están más predispuestas a desarrollar habilidades interpersonales, tales como percibir las actitudes y necesidades de otras personas.

Preguntas del caso

1. ¿Qué dimensiones de la personalidad se relacionan con la inteligencia emocional, como la sensibilidad a las necesidades de otros, mencionada en el caso?
2. ¿La cultura afecta el desarrollo de ciertas características de la personalidad dependiendo del género? Si esto es verdadero, mencione, ¿de qué manera?
3. ¿Piensa usted que este fenómeno ha cambiado con el paso del tiempo? ¿En qué países cree usted que la conclusión reportada en este caso es una realidad hoy en día?

Capítulo 8



Intereses y objetivos en la negociación

"No permitas que lo que no puedes hacer interfiera con lo que sí puedes lograr".

John Wooden

COMPETENCIAS DE DESEMPEÑO PARA ESTE CAPÍTULO

- Entender los principales tipos de intereses y objetivos relevantes para la negociación.
- Aprender cómo identificar y clasificar los objetivos en la negociación.
- Comprender que los objetivos cambian en una negociación.
- Aprender cómo afectan los objetivos su estrategia de negociación.

Con este capítulo damos el primer paso hacia el comienzo de negociaciones reales. Una vez evaluado y diagnosticado el conflicto e identificado un objetivo general potencial para tratarlo o resolverlo mediante la negociación, estará listo para preparar la interacción. Al llegar a esta etapa deberá ser capaz de entender algo sobre su personalidad, estilo y temperamento, también obtendrá la habilidad de observar las reglas para una comunicación efectiva y podrá detectar las diferencias culturales.

Este capítulo describe los tipos generales de intereses y objetivos involucrados en cualquier negociación y que existen en todas las facetas de un conflicto. Hablamos sobre cómo llegar al *GRIP* (la forma de identificar y clasificar sus intereses y objetivos así como los de la otra u otras partes). También explicamos cómo éstos (intereses y objetivos) afectan la estrategia de negociación y cómo pueden cambiar durante la negociación en sí. En otro capítulo hablaremos acerca de otras dificultades para reconocerlos y entenderlos.

Tipos de objetivos

Debe identificar cuatro tipos de objetivos para alcanzar el *GRIP* con el desafío de la negociación. La letra *G* representa las ganancias que desea. La *R* es la relación entre intereses y objetivos que pretende y que pueden estar entrelazados en los asuntos de importancia. La letra *I* lo representa a *usted* en el problema o la transacción, es decir, a sus necesidades y objetivos de autoestima y dignidad. La *P* representa el proceso, esto es, el objetivo en términos de la naturaleza y el estilo del proceso que ha de usarse. Cada tipo será descrito en detalle en las siguientes secciones.

Aspiraciones de ganancia

Es común que cuando se presenta un conflicto, las partes busquen beneficios externos. Resulta útil pensar en ellos como **aspiraciones de ganancia**: intereses fundamentales y tangibles que se buscan. Ejemplos de objetivos *G* podrían ser completar un proyecto para una fecha específica, finalizar dos proyectos en el mismo periodo, trabajar medio tiempo, obtener un ascenso o un aumento de sueldo, recibir una cantidad de dinero acordada, estar con una persona en particular, vender algún bien con una cierta liquidez neta, generar algunas ganancias, o motivar a alguien a trabajar más horas o de manera más eficiente.

Los objetivos externos o *G*, probablemente sean los más sencillos de descubrir. Debe también intentar reconocer los de la otra parte o

partes en conflicto. Si usted tiende a tener una visión negativa, es natural que asuma que los objetivos *G* de otros discrepan de los suyos. Esto puede, de hecho, ser cierto. Sin embargo, a menudo la visión de que éstos son incompatibles es una percepción falsa. Le sorprendería saber que con frecuencia formular hipótesis sobre los objetivos alternativos potenciales en ambos lados conduce a puntos en común que satisfacen los objetivos más valiosos para todas las partes. En general las personas no desean lo mismo. Como mínimo, usted debe anticipar que los individuos valorarán y clasificarán sus intereses de manera distinta. Más adelante, en otro capítulo, hablaremos sobre la empatía y cómo hallar puntos en común.

Objetivos de relación

Los **objetivos de relación** o relacionales son aquéllos que se enfocan en el tipo de relación que se busca o se procura mantener. Éstos describen la naturaleza y el valor que usted desea para la relación en particular y la persona o personas específicas involucradas en el conflicto. Por ejemplo, quizá anhela entablar una nueva amistad o relación de negocios o continuar con una sin que se vea perjudicada. Puede ser que no quiera lastimar los sentimientos del otro, porque valora a la persona. Tal vez tenga la intención de que la otra persona sienta su aprecio. Acaso pretenda que esa otra persona se comprometa con su proyecto u organización. Probablemente quiera ser del agrado de su jefe y que a él le guste trabajar con usted. Para distinguir los objetivos *G* y *R*, analícelos así; conservar su trabajo puede ser un objetivo *G* y la naturaleza y calidad de la relación sería uno *R*. Con estos ejemplos puede darse cuenta de que los objetivos relacionales se reflejan en todos los individuos involucrados en el conflicto.

Tal vez le costará más trabajo identificar los objetivos relacionales, los suyos y los de otros, que identificar los *G*. A menudo los objetivos relacionales pasan por objetivos *G*. Las complejidades de la percepción que serán tratadas en el siguiente capítulo presentan mayores dificultades para entender los objetivos de relación también.

Objetivos *yo*

Tip
Los objetivos *Yo* a menudo parecen *G*.

Cuando usted piensa en los **objetivos *Yo*** se coloca dentro del conflicto. Pregúntese “¿Quién soy yo y en dónde estoy en este conflicto?” La percepción que tiene de usted mismo, su autoestima, sus necesidades de ego y sus temores estarán presentes, hasta cierto grado, en cada con-

flicto. Estos objetivos pueden estar estrechamente vinculados con los de relación. Por ejemplo, imaginemos que ha preparado un análisis exhaustivo y una recomendación que quiere que sus colegas y su jefe adopten. Si bien podría existir un objetivo *G* de obtener los resultados tangibles previstos en su recomendación, probablemente también exista un *Yo* de ser visto como inteligente y eficaz. Puede haber un objetivo *Yo* de no querer ser considerado incompetente o deficiente de alguna manera. Algunas veces permitimos que los *Yo* desluzcan a los *G*, y esto puede pesarnos en el futuro.

Identificar sus miedos le ayudará a reconocer sus objetivos *Yo*. ¿A qué le teme? ¿Le da miedo parecer tonto? ¿Le da miedo perder? ¿Le aterra salir lastimado, ya sea emocional o materialmente? Los temores y, por consiguiente, los objetivos *Yo* pueden también asociarse a los tipos de poder. En otros capítulos del libro discutiremos la autoridad y el miedo con más detalles.

Otros ejemplos de objetivos *Yo* incluyen pretender ser visto como el conciliador o solucionador de problemas, o como alguien justo, o no querer ser tratado de manera injusta, o desear ser respetado. Como se mencionó en capítulos anteriores, la dignidad es importante en todas las culturas y en algunas llega a un nivel que permea el proceso entero de la negociación.

Los objetivos *Yo* tienden a hacernos inflexibles y evasivos o competitivos. El comportamiento competitivo que se observa con frecuencia es atacar la autoestima de la otra persona. Dicha conducta es reactiva y aumentará el conflicto negativo. Al identificar los objetivos *Yo*, el desafío es controlar su propio ego y utilizar los *Yo* del otro con fines constructivos. Reconozca que otros necesitan sentirse respetados y justificados.

En otro capítulo explicaremos cómo admitir y expresar sus sentimientos en formas no ofensivas. También le indicaremos cómo usar los *Yo* del otro en argumentos persuasivos. Para subrayar la importancia de ellos, note que se usan para llegar a la resolución de situaciones de conflicto extremo. La dignidad es una herramienta fundamental utilizada por los negociadores de rehenes.[1]

Objetivos de proceso

Los **objetivos de proceso** describen la forma en la que desea que proceda la interacción. El proceso incluye el enfoque (constructivo/destructivo), el estilo (integral/distributivo), ambos discutidos en capítulos anteriores, el estilo de comunicación, los procedimientos y la voz o par-

[1] Ver, por ejemplo, Rogan y Hammer (1994).

ticipación esperada y permitida por todas las partes. La selección del procedimiento apropiado se verá afectada por las personalidades involucradas, los objetivos *G*, los *R*, los *Yo* y el contexto. Debe preguntarse qué proceso funcionará con más efectividad para tratar o resolver este conflicto en particular. Como se explicará en otro capítulo, a veces el procedimiento es lo primero que requiere negociación.

De muchas maneras el proceso es importante para la interacción. A veces, éste es más relevante que el resultado tangible real. Un proceso percibido como injusto por una de las partes puede provocar insatisfacción por un resultado que, de otra forma, sería aceptable. Los estudios sobre la justicia de éste demuestran que las personas se inconforman más por lo que perciben como un proceso injusto que por malos resultados obtenidos de lo que perciben como uno justo.[2]

Cuantas más partes estén involucradas, mayor será la complejidad y la cantidad de opciones de procesos. Por ejemplo, en un trabajo de equipo, ¿todos recibirán un voto igual? En una transacción multipartidista que debe negociarse, ¿cada parte obtiene el mismo tiempo o la misma revisión? El proceso es esencial aun en las negociaciones entre dos partes, sin importar lo simple del asunto. Si una de las partes deja a la mesa de negociaciones sintiendo que no se le permitió presentar su postura o que le forzaron a llegar a un acuerdo, éste podría no proceder. Esa parte puede deshacer el convenio, a lo que seguiría un nuevo conflicto.

El proceso puede acentuar las diferencias de poder preexistentes o dispersar la autoridad. Empoderar a otros puede ser bueno para generar creatividad así como para desarrollar apoyo y acuerdos. Estos conceptos serán tratados en el capítulo 10. El proceso puede ser directivo o competitivo, cooperativo o colaborativo.

Si usted tiene la máxima autoridad junto con la responsabilidad del resultado, posee información adecuada y el tiempo apremia, quizá desee optar por un proceso directivo. A veces los que inician como cooperativos se rezagan y necesitan una terminación directiva. Un ejemplo podría ser la declaración de guerra de un presidente. Por el contrario, en un contexto en el que la dignidad es de suma importancia, debe asegurarse de que todas las partes consideren un proceso cooperativo como algo justo. Una buena medida es diseñar y utilizar procesos colaborativos excepto, y sólo, cuando existan razones claras para no hacerlo.

[2] Ver, por ejemplo, LaTour (1978); Lind (1992, 1994); Lind, Kulik, Ambrose y De Vera Park (1993); Thibaut y Walker (1975); Tyler y Lind (1992); y Walker, LaTour, Lind y Thibaut (1974).

Evaluación y clasificación de objetivos

Una vez que ha identificado lo que supone son los intereses y objetivos involucrados en el conflicto, debe comenzar a evaluarlos y clasificarlos. Analícelos de forma severa. Asuma un enfoque sistémico, como se explicó previamente en el libro. Estudie las interrelaciones entre ellos. Observe los objetivos subsidiarios y las repercusiones interactivas de los que hay que alcanzar.

Es necesario evaluar el valor e importancia concernientes a los objetivos. Ciertos tipos pueden no existir en algunos conflictos. Por ejemplo, cuando esté negociando con alguien a quien no espera ver de nuevo, los objetivos de relación serán ¡prácticamente inexistentes!

Este paso implica evaluar cuáles pueden ser incompatibles o, quizá, lo mismo con nombres distintos. También puede revelar que algunos objetivos son relativamente insignificantes. Podrá determinar lo que realmente desea, encontrar puntos en común y soluciones, y empezar a pensar de manera creativa con vistas a una resolución. Después de evaluar y clasificar sus objetivos, puede comenzar a desarrollar un plan coordinado.

Ejercicio 8.1

A manera de práctica para identificar intereses y objetivos, piense en dos de sus interacciones más recientes. Para cada una, por separado, regrese al conflicto que originó la necesidad de negociar y llegar a GRIP, use el material anterior.

Evaluación

Si descubrió que negoció algo equivocado o empleó un proceso inapropiado, quizá haya aprendido algo sobre evaluar y clasificar objetivos. Si está satisfecho con su enfoque y el resultado obtenido, ¡felicidades! Quizá haya descubierto que los objetivos cambiaron durante la negociación. O por el contrario, quizá quiera reconsiderar el enfoque usado y los resultados que obtuvo. En la siguiente sección analizaremos los fenómenos de las variaciones en los objetivos y la retrospección.

Cambio de objetivos

Los objetivos pueden variar durante o después de la negociación. Parte del fenómeno del cambio involucra nuestras percepciones y determinación de insatisfacción psicológica, las cuales trataremos en el siguiente capítulo. Los objetivos también cambian y surgen nuevos en respuesta a la información reciente durante la interacción. Los que se tenía originalmente podrían ser inalcanzables. La percepción de los objetivos de la otra parte puede haber sido incorrecta. Otras suposiciones

PUNTO CLAVE
Una cosa es constante: el cambio.

y la información usada al establecerlos pudieron haber sido incorrectas. En capítulos posteriores trataremos de manera específica cómo lidiar con los cambios de objetivos. Los siguientes incisos tienen como propósito presentarle la naturaleza cambiante de ellos.

OBJETIVOS PROSPECTO

Los **objetivos prospecto** son aquéllos que tenemos cuando entramos en una negociación. Representan las intenciones específicas que deseamos cumplir y que pueden comunicarse.

Ejercicio 8.2

Identifique los objetivos prospecto de las dos interacciones del ejercicio 8.1. También detecte cualquier nuevo que haya surgido durante la interacción y la forma en la que cualquiera de los objetivos prospecto haya cambiado.

Ahora, evalúe esos cambios relativos al resultado de la negociación. ¿Surgieron objetivos *Yo* y provocaron que la dignidad dominara los otros? ¿La dignidad en cualquiera de las partes causó deterioro en la interacción? ¿Aparecieron objetivos *Yo* en cualquiera de las partes debido al proceso utilizado? ¿Salieron objetivos *G* o *R* imprevistos? ¿La negociación no llegó a un acuerdo? ¿Qué intereses y objetivos son los principales responsables de no llegar a un acuerdo?

EVALUACIÓN

Si mucho de lo anterior ocurrió en su negociación y no se llegó a ningún acuerdo, la próxima vez quizá deba considerar una mejor preparación, un análisis más exhaustivo de su *GRIP* y un mayor enfoque en el proceso. Si, por otra parte, se presentaron objetivos imprevistos que cumplieron igual o mejor de lo que originalmente pensó, una de las siguientes tres explicaciones es probable: (1) se adaptó muy bien y lo hizo muy bien; (2) se fijó objetivos muy bajos; o (3) su visión ha cambiado. En un capítulo posterior hablaremos sobre fijar objetivos y adaptarse a la nueva información. En el siguiente inciso discutiremos la razón número 3.

OBJETIVOS RETROSPECTIVOS

Los **objetivos retrospectivos** son los más complejos. Las personas tienen la necesidad de entender su comportamiento y sus decisiones. A veces ajustamos nuestra perspectiva retroactivamente para sentirnos mejor. Podemos decirnos a nosotros mismos que lo que no conseguimos no era importante después de todo o que lo que obtuvimos es mucho mejor.

PUNTO CLAVE
¡Todos tendemos a justificarnos!

El fenómeno de desarrollar objetivos retrospectivos puede ayudarnos en interacciones futuras. Por ejemplo, suponga que usted de-

termina de forma retrospectiva que el proceso era mucho más importante de lo que pensó prospectivamente. En su próxima negociación con esa persona o en un contexto similar, usted puede aumentar el valor relativo de sus objetivos *P*.

El desarrollo de objetivos retrospectivos también puede tener otro uso aparte de la racionalización y la dignidad interna. Se debe tener cuidado de prevenir que este fenómeno genere objetivos de represalia para la siguiente interacción. En un capítulo posterior se explicará más a detalle este proceso psicológico.

Los objetivos y su estrategia de negociación

Identificar y clasificar sus objetivos y los de sus contrapartes, lo que denominamos aquí alcanzar el *GRIP*, son las acciones necesarias para desarrollar su plan o estrategia de negociación. Llegar a *GRIP* es un ingrediente clave en la preparación, como se menciona en el capítulo 14. Necesita llegar a *GRIP* antes de tomar su decisión de evadir, tratar o resolver el conflicto. Llegar al *GRIP* le permite elegir si negociar o no. Si, por ejemplo, sus objetivos *R* en un caso en particular son mucho más importantes que los *G*, tal vez elija no negociar los asuntos *G* en absoluto. Puede enfocar la negociación en los *R*. Como un ejemplo, considere una ocasión en la que su mejor amigo hizo algo que le desagrada muchísimo y usted reaccionó creando un conflicto. Si es algo inusual y que posiblemente no vuelva a ocurrir, su primera intención quizá sea curar los sentimientos heridos.

Además, usted necesita su *GRIP* para saber lo que quiere. Antes de decidir *cómo* llegar ahí, ¡debe tener claro a dónde quiere ir! Alcanzar el *GRIP* es un prerrequisito para encontrar puntos en común necesarios para un resultado exitoso en una negociación. Identificar los intereses y objetivos requiere cierta comprensión de la percepción y el poder, de los cuales hablaremos en los dos siguientes capítulos.

Después de detectar sus objetivos, debe dilucidarlos de forma que puedan ser comunicados a su contraparte y que ésta los entienda. Se requerirá claridad para dejar asentados sus intereses y objetivos. Debe buscar los comunes, que son la base para colaborar y persuadir, como se menciona en otros capítulos.

Cómo desarrollar su *GRIP*

Pensar en lo que usted y su contraparte desean en términos de los tipos de objetivos discutidos en este capítulo, le ayudará a tener éxito en la negociación. Como ya se mencionó, identificar los objetivos de su con-

traparte requiere empatía y probablemente más reflexión de la que se necesita para identificar los suyos. Una vez que entienda los conceptos presentados aquí, la única manera de llegar a dominar la habilidad es con la práctica. Los casos 8.1 al 8.3 al final de este capítulo se pueden utilizar como dramatizaciones para que practique el desarrollo de su *GRIP* y su empatía al mismo tiempo.

Lista de verificación

- ✓ Existen cuatro tipos de objetivos que pueden ser detectados en cada negociación. Éstos son las aspiraciones de ganancia (objetivos *G*), los objetivos de relación (*R*), los asuntos de ego (objetivos *Yo*), y los objetivos de proceso (*P*).
- ✓ Es útil identificar y clasificar estos objetivos desde la perspectiva de cada una de las partes en conflicto.
- ✓ Los objetivos pueden cambiar durante y después de la negociación. Algunas veces la gestión debe interrumpirse para evaluar y tratar nueva información o un cambio en los objetivos. Un individuo puede ajustar estos últimos de manera retrospectiva para entender el resultado de la negociación. No obstante, la retrospección puede ayudar a mejorar nuestro futuro desempeño de gestión.
- ✓ El paso de identificar y clasificar los objetivos le permite llegar a su *GRIP* con el desafío de la negociación. Le proporciona información necesaria para la elección y el desarrollo de estrategias apropiadas. También le facilita encontrar puntos en común, lo que es de suma importancia para contribuir a una satisfacción mutua.

Términos, frases y conceptos clave

Aspiraciones de ganancia

Objetivos de proceso

Objetivos prospecto

Objetivos de relación

Objetivos retrospectivos

Objetivos Yo

Preguntas de repaso

Califique los enunciados 1 al 4 como Verdadero (V) o Falso (F) y responda las preguntas 5 a la 10.

V F 1. Los propósitos tangibles importantes que deseo son objetivos *G*.

V F 2. Mi ego en la transacción o los asuntos genera objetivos *Yo*.

V F 3. Las relaciones entre individuos que están negociando generan objetivos *R*.

V F 4. La forma en la que planeo o anticipo que se desarrollará la negociación conforma objetivos *P*.

5. ¿Cuáles dos de los cinco tipos de objetivos se confunden fácilmente?

6. ¿Cuáles dos de los cinco tipos de objetivos son los más difíciles de identificar?

7. ¿Cómo podría mejorar su habilidad para identificar los intereses y objetivos de otros?

8. ¿Qué cuidado debe usted tener en cuanto a los objetivos retrospectivos?

9 y 10. Complete la oración: Debo llegar al *GRIP* antes de decidir si ___________ , o ___________ , o resolver un conflicto.

Caso 8.1

Adquisición de un auto clásico

Suponga que una de las partes siempre ha anhelado una marca, modelo y color particular de auto. Ahora está preparada para adquirirlo y ha encontrado que el auto de sus sueños ha sido puesto en venta. A medida que las partes (el comprador y el propietario) llegan a *GRIP* con el desafío de la negociación deciden qué tipo de estrategia es apropiada para cada uno. (Usted debe pensar en los detalles del auto que valore más).

Preguntas del caso

1. ¿Cuáles son los intereses y objetivos de cada una de las partes?
2. ¿Hay algo que alguna o ambas partes deseen evitar?
3. ¿Cómo puede alguna de las partes o ambas contribuir al éxito mutuo?

Caso 8.2

Escenario de una nueva relación de negocios

La compañía de una de las partes, con base en Washington, D. C., ha comenzado un proyecto en Wichita, Kansas, recientemente. El proyecto requerirá que de quince a veinte empleados viajen a Kansas y pasen, en promedio, tres semanas ahí. Se espera que el proyecto sea finalizado en nueve meses. Esta primera parte encontró un complejo de apartamentos cercano al lugar en el que se llevará a cabo el proyecto. El frac-

cionamiento por lo regular hace contratos de renta por un año, pero sí tiene algunas vacantes. La compañía desea que sus empleados se alojen en este complejo en vez de en hoteles.

Preguntas del caso

1. ¿Cómo identificaría y clasificaría los intereses y objetivos de cada una de las partes?
2. ¿Qué puntos en común puede usted encontrar entre las partes?
3. ¿Qué estrategia utilizaría como representante de la compañía? ¿Y como apoderado del complejo de apartamentos?

Caso 8.3

ACUERDO PREMATRIMONIAL

Una pareja de enamorados ha decidido unir sus vidas. Uno ha tenido una carrera muy lucrativa por varios años y posee un patrimonio importante y una buena liquidez. El otro ha pasado el mismo tiempo trabajando duro como maestro y sus ahorros no son demasiados, su liquidez es regular. Ambos desean acordar la manera en la que se compartirán los gastos, cómo se dividirán las obligaciones como padres (si esta situación se diera), y la forma en la que dividirán y organizarán los bienes en el caso de que se separasen o alguno falleciera. Analice cómo cada parte llega a *GRIP* con el desafío de la negociación y cuál podría ser la estrategia general de cada uno.

Preguntas del caso

1. ¿Puede usted identificar cualquier diferencia importante en los objetivos de las partes? ¿Existe alguna incompatibilidad real?
2. ¿Qué estrategia sugiere que utilice cada uno en la negociación?
3. ¿Qué tan directivo podría ser cada uno, si fuera el caso?

Capítulo 9



Importancia de la percepción en la negociación

Competencias de desempeño para este capítulo

- Entender los principios psicológicos básicos de la percepción.
- Aprender cómo las diferencias afectan la percepción.
- Reconocer que existen diferencias entre nuestras percepciones y las de otras personas.
- Aprender cómo la percepción afecta la actitud, los objetivos y las decisiones en una negociación.

"No es lo que ignoramos lo que nos causa problemas; es lo que sabemos lo que los ocasiona."

Will Rogers

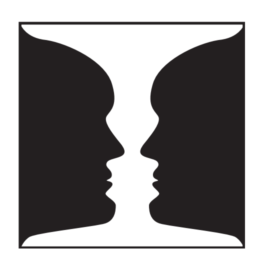
En capítulos anteriores se vio cómo las diferencias individuales y culturales pueden afectar al enfoque, al conflicto y a la negociación, así como al estilo negociador, temperamento y comunicación. También se proporcionaron lineamientos generales para identificar objetivos potenciales en el proceso de preparación de la negociación. La percepción afecta todo lo discutido hasta ahora.

Continuamente percibimos y formulamos juicios de las demás personas y decidimos con base en percepciones. ¿Cómo saber si éstas son correctas?

También los demás tienen cierta percepción de nosotros. Cada persona tiene una percepción individual de sí mismo que está influenciada no sólo por las características propias de cada uno, sino también por las percepción y opinión que creemos que los demás tienen acerca de nosotros y de cómo nos *gustaría* ser percibidos.

Los individuos tienen preferencias evidentemente opuestas para asimilar información e interactuar con el mundo, las cuales afectan esa percepción. Además, todos estos factores influyen en el comportamiento. ¡Por eso es tan difícil la comunicación! Este capítulo explica cómo afectan las complejidades de la percepción cada aspecto de la interacción de negociación.

No todos vemos lo mismo



¿Cuando vio la ilustración anterior por primera vez, qué fue lo que percibió? ¿Observó lo mismo la segunda o tercera vez? Pídale a alguien que la mire. ¿Esa persona notó lo mismo que usted?

Hay varias maneras de analizar y explicar las diferencias individuales en la percepción. Existen numerosas teorías, algunas muy complejas. Los enfoques para entender las diferencias perceptuales incluyen aquéllos que van desde la dependencia *versus* la independencia, hasta el movimiento ocular, la asociación de recuerdos y muchos otros intermedios que podríamos nombrar. Más de una teoría puede explicar las diferencias de lo que se ve en la figura.

El punto es que las diferencias existen. Por fortuna, no es tan difícil entender el origen de las variaciones perceptuales más comunes en la negociación. De hecho, es útil volver a analizar algunas de las diferencias individuales mencionadas en un capítulo anterior para explicar algunas perceptuales. Se utilizarán otras teorías psicológicas que se en-

focan principalmente en el proceso cognitivo automático o inconsciente.

La complejidad de la percepción

La **percepción** puede entenderse como el proceso de seleccionar, organizar e interpretar los estímulos. Al percibir, se crean lo que se llaman **estructuras cognitivas**, que pueden explicarse como los mapas mentales que dan significado a la existencia e interacciones. Puede también imaginarlas como carpetas para organizar y guardar información.

Se percibe al mundo y a todo lo que está en él, objetos inanimados, animales y seres humanos. La percepción influye en las actitudes, creencias, objetivos y decisiones. Cada uno fija objetivos y toma acciones con base en lo que cree que es cierto. La percepción tiene el impacto de la visión del mundo, las expectativas culturales y otras aprendidas, los sesgos y prejuicios, los estilos de aprendizaje y cognitivos, y otras características de la personalidad de cada individuo. Cualquiera o todos estos factores pueden distorsionarla.

Punto clave
La percepción afecta todas nuestras acciones.

La percepción que cada persona tiene de sí misma es la más compleja. Además de todos los factores que tienen un impacto en ella, hay un elemento adicional que afecta la percepción de una persona. Se atribuyen procesos psicológicos a otros seres humanos y esto se hace de dos maneras generales. Normalmente uno percibe a las personas como agentes causales. La percepción de otros a menudo no lleva a inferir sus intenciones y actitudes. También tendemos a esperar que lo que se ha experimentado con otros se repita en su comportamiento futuro. Formamos juicios respecto del comportamiento de otros, y fincamos faltas y culpabilidad. Evaluamos la validez de lo que otros dicen y hacen. Este proceso es campo fértil para distorsionar información.

Quizá el concepto más importante que debemos tomar en cuenta al entender la percepción de una persona es que tendemos a asumir que las estructuras cognitivas de otros son como las propias. Ésta es la otra forma general en la que atribuimos procesos psicológicos a otros seres humanos. Dicha tendencia también puede crear errores en la percepción. A menudo se hacen suposiciones e inferencias de que otros poseen los mismos atributos y características que nosotros. Percibimos estados emocionales en otros, y con frecuencia proyectamos esas características en los demás. Los procesos de atribución y juicio se explicarán más adelante en este capítulo.

Como ya se ha visto en capítulos anteriores sobre las diferencias individuales que afectan la interacción, las percepciones, o las percepciones erróneas, pueden crear conflicto. O bien, las erróneas pueden

pasar por un problema real en la mente de una de las partes, mientras que en la mente de la otra no las reconoce. En un capítulo posterior ampliamos la discusión acerca de la percepción selectiva ya que se relaciona con la persuasión.

Efectos de las diferencias de personalidad y expectativas culturales en la percepción

Como se mencionó en capítulos anteriores, hay muchas facetas de la personalidad que afectan la manera en la que se comportan e interactúan los individuos. Será útil volver a estudiar la extroversión/introversión y la sensación/intuición relacionados con la percepción.

Punto clave
Los extrovertidos perciben de manera distinta a los introvertidos.

La extroversión y la introversión pueden considerarse como el marco para las estructuras cognitivas de un individuo. Si considera a las estructuras cognitivas como carpetas, el marco representa el archivero. Las preferencias sensoriales e intuitivas también afectan esas estructuras. Una actitud introvertida y la preferencia intuitiva son abstractas e internas por naturaleza. Una conducta extrovertida es concreta y externa. El extrovertido y el sensorial buscan construir marcos pragmáticos y prácticos. El introvertido y el intuitivo construyen marcos conceptuales y teóricos.

Al percibir a las personas y las cosas, buscamos desarrollar imágenes mentales consistentes con las estructuras cognitivas. Por lo tanto, el extrovertido y el introvertido buscarán, verán y seleccionarán **estímulos** diferentes y los organizarán de manera distinta también. El sensorial buscará la validez en las cosas que puedan ser verificadas por los sentidos físicos. El intuitivo registrará lo inusual y creativo y verá la validez en las cosas de acuerdo a sus estructuras conceptuales.

El sensorial tiende a organizar los estímulos perceptuales de acuerdo a la experiencia. El intuitivo desempeña un proceso conceptual al organizar los estímulos. Los ejercicios de filtración presentados en otra parte del libro demuestran las diferencias en la selección de estímulos entre sensoriales e intuitivos. Esta distinción de preferencia también afecta las suposiciones y juicios acerca de otras personas, como se menciona en el apartado sobre la atribución más adelante en este capítulo.

Ejercicio 9.1

Ejercicio sobre las diferencias perceptuales por características de personalidad

- Trabaje con alguien que sea totalmente opuesto a usted en cualquiera o ambas preferencias de extroversión/introversión y

sensorial/intuitivo. Intenten completar juntos una tarea, sin hablar una sola palabra o comunicarse de manera alguna. Pueden organizar una oficina o un archivero o dibujar una flor o un edificio. Deben alternar acciones. Por ejemplo, uno de ustedes hace un trazo en el dibujo seguido por el otro quien también hace el suyo y así sucesivamente.

- Intente el experimento de nuevo con otra persona cuyas preferencias sean similares a las suyas.

En el ejercicio 9.1, posiblemente haya encontrado que las percepciones de organización de la otra persona son diferentes de las suyas. Quizá haya descubierto que la imagen mental del objeto dibujado de la otra persona es diferente de la suya. Es probable que al llevar a cabo el experimento, encontrara algunas dificultades para completar la tarea con su opuesto. Quizá haya sentido cierta resistencia. Una variación de enfoques ejemplifica las diferencias perceptuales. Es probable que trabajar con la persona cuyas estructuras son más parecidas a las suyas, fuera más cómodo.

Si bien el aprendizaje y las expectativas afectan las estructuras cognitivas, también las diferencias culturales pueden afectar las percepciones. Por ejemplo, como ya se mencionó, las culturas de alto contexto valoran y esperan cooperación y colectivismo. Por tanto, alguien con un estilo cultural asiático podría percibir la confrontación directa como una conducta inapropiada y ofensiva.

Teoría de la atribución

El fundamento de la **teoría general de la atribución** son los procesos cognitivos que intervienen en la evaluación de la validez de la información percibida.[1] La teoría de la atribución ofrece un modelo que ayuda a entender cómo el inferir el motivo de las declaraciones de un comunicador afecta tanto la aceptación de un acuerdo con esas declaraciones como las actitudes hacia las personas. Así, el siguiente modelo se usa para explicar el papel de la percepción en la formación de actitudes. También servirá como una base para mejorar las habilidades persuasivas, como se verá más adelante.

[1] Muchos de los estudios acerca de la teoría general de la atribución tienen que ver con la persuasión y otras influencias sociales. (Ver Eagly y Chaiken 1993). Los enfoques teóricos para entender la percepción interpersonal, usados en este capítulo, incluyen a Heider (1958); a Jones y Davis (1965); y a Kelley (1973).

El papel de la percepción en la formación de actitudes

Las personas evalúan la validez de los mensajes con el propósito de adquirir actitudes apropiadas; y, al ratificar la evaluación de la validez, infieren la causa y el móvil del mensaje. Buscan decidir si deben aceptar la comunicación y las causas de la misma. La percepción de la razón de la comunicación afecta la aceptación del mensaje o evaluación de la realidad. Las señales contextuales, como las circunstancias personales del comunicador y los receptores previstos, son tomadas en cuenta al inferir la causa y el móvil. En general nos involucramos en estos procesos muy inconscientemente. Conscientes o no, los procesos perceptuales dan como resultado que se encuentren razones, o causas, para el mensaje verbal o conductual.

La razón del mensaje puede atribuirse a la realidad externa, lo que se conoce como **entidad o atribución ambiental**; a la situación; o a las características personales del comunicador, que se denomina **atribución del actor**. Podemos simplificar lo anterior haciendo una distinción entre las causas externas e internas. Es decir, la situación y el ambiente son externos a la persona. Si las causas externas no se adjudican a las palabras o al comportamiento, el mensaje se atribuye a una causa interna del comunicador/actor.

Cuando elegimos la causa, o hacemos una atribución, evaluamos el **consenso**, la **consistencia** y la **distinción**. Evaluamos si el comportamiento de una persona es coherente con sus experiencias anteriores en situaciones similares: consistencia. También se evalúa si su comportamiento concuerda con el de *otros* en circunstancias similares: consenso. Y si el comportamiento es diferente del de experiencias anteriores con *ese* individuo en general: distinción.

Si encontramos poca consistencia, cuando el comportamiento no es muy similar a cómo se conduce *esta* persona en otros contextos, entonces atribuimos la causa a fuentes externas. Si encontramos un amplio consenso, si la persona actuó de manera muy parecida a otras, en circunstancias similares, entonces atribuimos la causa a fuentes externas. Por otra parte, si hay una mayor consistencia (la persona se comporta de forma similar en otros contextos) y un consenso bajo (la mayoría de la gente no se conduce de la misma manera), buscamos el tercer factor, la distinción. Cuando hay una baja distinción, atribuimos la causa a la persona. Encontrar una baja distinción es ver que el comportamiento es típico de esta persona. Si, por otra parte, el comportamiento es inusual o parece no ajustarse a nuestras expectativas de esta persona, encontramos el comportamiento altamente distintivo. Encontrar una alta distinción puede llevarnos a atribuir la causa de la

FIGURA 9-1

Árbol de decisiones

¿Consistencia? → No → Causas externas
→ Sí → ¿Consenso? → Sí → Causas externas
→ No → ¿Distinto? → No → Causas internas
→ Sí → Causas externas y causas internas específicas

conducta a otras personas, eventos o circunstancias o a una combinación de dichos factores externos y motivos internos. El árbol de decisiones de la figura 9-1 ilustra el proceso

La consecuencia de esta atribución afecta no sólo nuestra aceptación de la comunicación sino también nuestra actitud hacia la persona percibida. El actor-comunicador no es responsable de los efectos positivos o negativos del comportamiento atribuido a causas externas, pero sí es responsable de la conducta atribuida a causas internas.

Al sacar conclusiones y formar actitudes, percibimos patrones y asociamos experiencias existentes en las estructuras cognitivas. También, claro, usamos la forma de entender. Relacionamos las percepciones anteriores de circunstancias similares así como las experiencias previas con otros con rasgos y conductas similares a los de la persona a la que estamos percibiendo.

Los sesgos, estereotipos y prejuicios se activan de manera automática en este proceso. Si se tiene una opinión respecto a una clase o tipo de personas, es probable que se perciba a un individuo de ese grupo con ese mismo criterio. Las experiencias anteriores, precisas o no, nos afectan. Se infirieren rasgos y actitudes a partir de las conductas.

Hay una tendencia a darle un alto nivel de validez o realidad a los mensajes percibidos como altamente consistentes *y* con un alto consenso. También es común cometer un error en las atribuciones; al asignar motivos y rasgos a otros se tiende a ignorar las causas externas y a hacer hincapié en las internas. Esto sucede sobre todo cuando los efectos del comportamiento de otros son negativos para uno. Dicha sobreatribución ocurre cuando se le asignan rasgos a otros y aspectos esenciales de las circunstancias o situación, en vez de identificar con exactitud si estos rasgos en verdad existen. Los psicólogos se refieren a este fenómeno como el **error fundamental de atribución** o sesgo. Éste también ocurre de manera automática a menos que se cuente con in-

formación contraria y clara y/o se haga un esfuerzo para corregir la percepción sesgada inicial.[2]

El error fundamental de atribución a menudo se presenta como una evaluación o actitud negativa hacia la otra persona. Es decir, cuando se percibe que ha sucedido algo negativo a alguien, se atribuye la causa a quién es la persona o a algo que haya hecho. Se culpa a otros por sus predicamentos o reputación. O bien es posible no creer lo que alguien dice, debido a que se hacen atribuciones sobre los motivos internos de esa persona o su manera particular de ser. Quizá también indebidamente se culpe a la persona por algo malo que a uno le ocurra.

Los estudios sugieren que quienes tienen una preferencia intuitiva son considerablemente menos propensos al error fundamental de atribución (Hicks 1985). Esta diferencia es consistente con el hecho de que los sensoriales asimilan la información a partir de la experiencia, y los intuitivos lo hacen de manera conceptual. La experiencia previa origina el error fundamental.

Cómo aparece la atribución en la negociación

Quizá sea útil hacer una pausa y considerar el uso de la atribución en un contexto de negociación. Por ejemplo, imagine que recibe una factura para un proyecto de impresión y publicidad. La cantidad que debe pagar supera por mucho lo que esperaba con base en el presupuesto asignado antes de iniciar el trabajo. Considere también que éste es el tercer negocio que hace con esa persona y en cada una de las experiencias anteriores la cuenta fue más alta que el presupuesto. Así mismo, suponga que su experiencia en general es que otros contratistas cumplen con sus presupuestos. Al considerar la negociación, ¿tiende a sentir que la causa del conflicto es la otra persona? ¿Piensa que la cuenta está sobrevaluada?

Si sigue el diagrama del árbol de decisiones (figura 9-1) encontrará que éste, de igual forma, apunta a una atribución interna. Si cometió el típico error de atribución, quizá también tome una actitud hacia los motivos de la otra persona o posiblemente hacia su credibilidad. Puede, por ejemplo, pensar que el presupuesto se cotizó más bajo, con

[2] Ver, por ejemplo, Gilbert (1989); Gilbert y Jones (1986); y Ross y Fletcher (1985).

toda intención, para conseguir el contrato. Quizás concluya que la factura ha sido alterada a propósito. Es posible que tome las cosas a título personal y piense que la persona cree que no refutará la factura. Tal vez se resista a la evidencia de lo contrario, dependiendo de la fortaleza de su actitud. La realidad, por otra parte, puede ser que existieron ciertos cambios, factores externos, que causaron una cantidad a pagar legítimamente más alta.

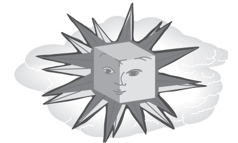
Si alteramos un poco el ejemplo hipotético, veremos un ejemplo del error fundamental desde otro punto de vista. Suponga que este proyecto fue su primera experiencia con esta persona, no tendríamos ninguna referencia que le hiciera encontrar una consistencia alta. Nuestro árbol de atribución pronosticaría una atribución externa. Sin embargo, se tiende a cometer el error fundamental y formar las mismas actitudes negativas descritas en la primera versión.

Sesgo interesado o egoísta

Si bien es común atribuir la causa de los mensajes y conductas de otros a fuentes internas, ¡con nosotros somos más benevolentes ! Los psicólogos se refieren a este fenómeno como el **sesgo interesado o egoísta**. Cuando uno dice o hace algo no muy positivo, atribuimos la causa a factores externos. ¡Quizá el demonio lo llevó a hacerlo!

Tendemos a atribuir el éxito de otros a causas externas y sus fracasos a causas internas. Pero normalmente tomamos el crédito de nuestro propio éxito y señalamos a otros por nuestros fracasos. Puede ser que los individuos con un centro de control extremadamente alto sean menos propensos a atribuir sus fracasos a causas externas. No obstante, aun los internos se permiten el sesgo interesado o egoísta. Una vez conscientes de este fenómeno, podemos intentar controlarlo o minimizar su impacto en nuestras actitudes y decisiones.

Mí, yo mismo, y yo



Hay dos componentes de la percepción propia y la de los otros. Uno es que el individuo se puede ver de manera diferente de la que lo perciben los demás. Es decir, o exhibe una personalidad diferente de la que cree proyectar, o bien, está siendo percibido erróneamente por los otros. Una percepción equivocada por parte de los demás puede ser el resultado de un comportamiento o de una mala percepción de ellos. El otro

componente es la exactitud para saber cómo está siendo percibido. La diferencia entre las percepciones que se tienen de uno y las que otros tienen de un individuo es uno de los factores clave que afectan la interacción.

La teoría de la **interacción simbólica** de George Herbert Mead (1934) ofrece una perspectiva útil para entender los aspectos de la percepción. *Mí* es la parte que actúa de acuerdo a lo que cree que se espera.[3] Es usted mismo actuando diferentes papeles o roles en la vida. Está basado en su percepción de las expectativas que hay de usted. *Yo mismo* es usted en tercera persona dentro de un contexto social. Es la forma en la que piensa que los otros lo ven. El *yo* lo representa como un individuo único con su interpretación, sus objetivos y deseos únicos, en primera persona, separado y aparte de las expectativas de los demás.

Hay un ser privado y uno social, *yo* y *mí*. Consciente o inconscientemente es posible proyectar una imagen de uno mismo que difiere de quiénes somos en privado. Los intentos por influir en las impresiones de otros están motivados por el deseo de hacer que nuestro ser público sea congruente con el ser deseado o con lo que uno piensa que debe ser. Se pretende empatar el *mí* con el *yo mismo*. Quizá también haya la intención de cambiar algún aspecto de uno mismo. Lo que pensamos que otros nos atribuyen implícitamente o explícitamente juega un papel en la formación del sentido de las propias percepciones, motivos, intenciones e identidad.

Un individuo ve a los demás a través de sus propios lentes e infiere que los otros también lo ven con ellos. Hay un efecto de autopercepción recíproco al anterior. La autopercepción colorea la percepción de otros (Bem 1967, 1972). La figura 9-2 ilustra la interacción dinámica de estos fenómenos.

Cómo reconocer las diferentes percepciones en una negociación

Percepción de uno mismo y los otros

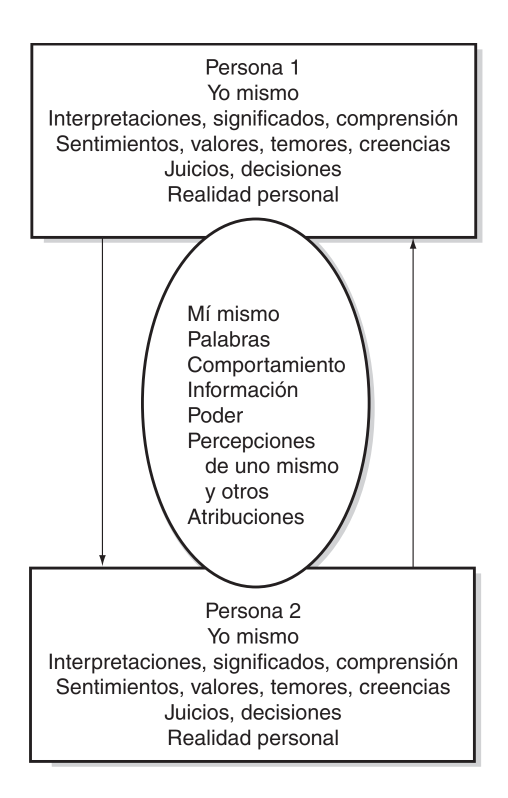
Ejercicio 9.2

Este ejercicio le ayudará a entender la manera en la que otros le perciben. Será especialmente útil en situaciones en las que encuentre diferencias en los resultados de usted mismo y otros.

Pídale a un conocido que comparta con usted su percepción de cada aspecto de la personalidad discutido antes en este libro. Haga lo mismo para la otra persona. Intente el experimento de nuevo con otras

[3] A veces, los individuos pueden buscar proyectar un *mí* falso con algún propósito específico o por manipulación. Aun así, los principios de la percepción ya discutidos aplican aquí.

FIGURA 9-2
Interacción dinámica de la percepción y la autopercepción



personas. Observe si hay diferencias en las percepciones de usted mismo y los otros. También vea si las diferencias se ven afectadas por la cercanía que tiene con cada persona con quien realice este ejercicio.

Ejercicio 9.3

Otra actividad que será divertida y le dará evidencia de las diferencias perceptuales de usted mismo y de otros puede llevarse a cabo como un juego casi en cualquier contexto social. Se recomienda que éste sea con más de cinco y no más de veinte personas. Cada persona toma un turno para decir tres aspectos sobre sí misma. Dos de los enunciados deben ser ciertos y el tercero, inventado. Los enunciados tienen que describir rasgos que no sepan los otros participantes. La tarea para los demás en cada caso es decidir cuál enunciado creen que es falso. Después de terminado el juego, puede ser enriquecedor considerar lo que influyó las percepciones de los otros sobre usted.

Conozca *su* proceso de percepción

Ejercicio 9.4

- Durante cinco minutos, observe en un lugar que conozca bien. Utilice todos sus sentidos, pero manténgase inanimado. Escriba una descripción corta de lo que vio. Mire sin pensar en significados.
- Observe otra vez durante cinco minutos en el mismo lugar, pero esta vez imagine que está aquí, en este planeta, por primera vez. Escriba una descripción corta de sus observaciones. De nuevo, vea sin pensar en significados.
- ¿Sus observaciones son distintas en cada caso? ¿Por qué sí o por qué no?

Este ejercicio debe demostrar el papel de la experiencia, del aprendizaje previo, del contexto y del marco de referencia.

El papel de la percepción en los objetivos y las decisiones

Como la percepción afecta todo lo que vemos, quizá es claro que afecta nuestros objetivos y decisiones. Ya explicamos cómo afecta la percepción las actitudes que tenemos hacia nosotros mismos y los demás. También necesitamos reconocer que los otros pueden tener dificultades para percibir lo que nosotros pensamos que es claro. Además, nuestras percepciones y objetivos se pueden distorsionar, lo que puede provocar que nos fijemos objetivos inapropiados o poco realistas. De igual forma puede interferir con la habilidad de ver aspectos en común. Las actitudes hacia los demás pueden distorsionarse. Los objetivos y los juicios deformados acerca de otros pueden hacer que una persona tome decisiones que no le beneficien.

En el ejemplo del conflicto de la factura, recordará que el fenómeno de atribución pudo haber causado que una de las partes creyera que la factura había sido sobrevaluada. Esa actitud o creencia puede conducir al objetivo de ajustar la factura al nivel del presupuesto original. E incluso resultar en una renuencia a negociar. Este objetivo o decisión podrían ser inapropiados o poco realistas.

Lista de verificación

✓ Continuamente todos percibimos al mundo, todas las cosas y todas las personas que hay en él. La percepción afecta todo lo que cada persona piensa y hace. Se infieren actitudes y se hacen juicios sobre las personas y las cosas a través de la percepción. Se atribuyen procesos psicológicos y emociones a otras personas, también intenciones y causas para la comunicación y el comportamiento. Los in-

dividuos son propensos al error fundamental de atribuir la causa de la comunicación y el comportamiento de otros a ellos personalmente, sobre todo cuando los efectos son negativos según la opinión de la persona. Quienes tienen una preferencia intuitiva pueden ser menos propensos a este error. Somos más benevolentes con nuestras propias atribuciones que con las de otros.

✓ La percepción es un proceso individual afectado por nuestro estilo cognitivo y otras características de la personalidad así como por nuestras experiencias anteriores, nuestros sesgos y prejuicios. Tendemos a sumir que los otros perciben de la misma manera que nosotros. Tratamos de entender nuestro mundo a través de la percepción.

✓ Podemos percibirnos a nosotros mismos de manera distinta a como otros nos perciben. Todos tenemos un mí, yo mismo, y yo que puede verse afectado por las diferencias de percepción.

✓ La percepción afecta no sólo la actitud hacia uno mismo y hacia otros, sino también tiene una influencia en los objetivos y decisiones. En la negociación debemos esperar que la percepción y la realidad afecten los objetivos, la comunicación y las decisiones.

Términos, frases y conceptos clave

Atribución del actor

Consenso, consistencia y distinción

Entidad o atribución ambiental

Error fundamental de atribución

Estímulos

Estructuras cognitivas

Interacción simbólica – Mí, Yo mismo, y Yo

Percepción

Sesgo interesado

Teoría general de la atribución

Preguntas de repaso

Califique los enunciados 1 al 5 como Verdadero (V) o Falso (F) y responda las preguntas 6 a la 10.

V F 1. Cada individuo posee mapas mentales que usa para asignarle significado y entender lo que percibe.

V F 2. Otro nombre con el que se conocen los mapas mentales es estructuras cognitivas.

V F 3. Una de las principales dificultades en la negociación que se presenta por la percepción es que pensamos que los otros son como nosotros.

V F 4. Un conflicto percibido puede ser solamente diferencias en las percepciones o una percepción errónea.

V F 5. Las preferencias de extroversión e introversión son marcos para las estructuras cognitivas de una persona.

6. Mencione dos preferencias de personalidad diferentes de la extroversión e introversión que afectan las estructuras cognitivas.
7. Explique la diferencia entre el marco cognitivo de un individuo y sus estructuras cognitivas.
8. Describa el proceso del extrovertido para seleccionar los estímulos y construir sus marcos de referencia.
9. Distinga los procesos extrovertido e introvertido.
10. Explique el papel de la sensación y la intuición en el proceso de percepción. Asegúrese de incluir la diferencia perceptual clave entre los individuos con una preferencia sensorial y los que tienen una intuitiva.

Caso 9.1

La declaración de Tony (contribuyente, pagador de impuestos) ha sido seleccionada para ser auditada por la Hacienda Pública. Hizo unas deducciones este año por una oficina en su casa. Amelio Auditor ha rechazado esa deducción y ha invitado a Tony a que asista a la oficina para analizar éste y otros asuntos relacionados con la declaración. Tony es asesor de impuestos, pero en su declaración escribió que era abogado. Ha hecho varias deducciones este año que podrían ser consideradas como agresivas; sin embargo, cree que no ha hecho nada malo. De hecho, piensa que fue seleccionado por su profesión. Sus finanzas no están muy sanas y le preocupa pagar cualquier otra evaluación que de Hacienda. Por lo tanto, está planeando dejar de lado la deducción de la oficina para así poder cerrar la auditoría cuanto antes. Amelio nunca ha visto una deducción de una oficina en casa que fuera correcta, excepto por la suya durante sus días de consultor independiente.

Preguntas del caso

1. Aplique la teoría general de la atribución para analizar y explicar las actitudes y conclusiones de cada una de las partes.
   Recomendación: Use el consenso, la consistencia, la distinción y el error fundamental.
2. Explique cómo afectó la percepción los objetivos de negociación de cada una de las partes.
3. Aplique la teoría de la interacción simbólica a cada una de las partes del caso e identifique dónde ubica usted el mí, el yo mismo, y el yo de cada una.

Capítulo 10



Efectos del poder en la negociación

COMPETENCIAS DE DESEMPEÑO PARA ESTE CAPÍTULO

- Aprender los principales tipos de poder involucrados en la negociación.
- Distinguir entre el poder real y el percibido en una negociación.
- Practicar la evaluación del poder.
- Aprender formas constructivas de utilizar el poder.
- Aprender acerca de los juegos psicológicos en la negociación.
- Aprender el impacto personal del poder y los juegos en la negociación.

"El poder es el máximo afrodisíaco".

Henry A. Kissinger

El **poder personal** es el componente más importante en una negociación. Proviene de entenderse a sí mismo y usar todas las habilidades interpersonales discutidas a lo largo de este libro. Existen factores que surgen en el proceso de negociación que son conocidos como fuentes o tipos de poder. Es importante no sentirse intimidado por estos factores.

Generalmente, la existencia o el grado del poder dependerán de la percepción y esencia de la contraparte. Es decir si, en vez de sentirse intimidado o subyugado por el poder o la fortaleza de su contraparte, usted *finge* no darse cuenta, éste se debilitará. Su negativa a reconocer o ser afectado de manera desfavorable por el poder puede, de hecho, originar que la otra parte pierda confianza.

En cambio, si usted es quien tiene el poder, necesita estar consciente de la habilidad potencial que tiene la otra parte para disipar su fuerza y aprovecharse de sus necesidades. En este capítulo identificamos los principales tipos de poder que afectan la negociación y que debe evaluar durante la preparación y ejecución de las fases del proceso. El objetivo es detectar las fuentes y tipos de poder en ambas partes de la mesa de negociaciones, utilizar sus poderes y reaccionar apropiadamente a los de su contraparte. Con ese fin, primero estudiaremos los tipos específicos de poder y después la realidad contra la percepción, las formas de utilizarlo y los juegos psicológicos que con frecuencia se dan en una negociación.

Tipos de poder

Muchos autores han tratado el poder en varios términos. El más citado quizá sea el trabajo de French y Raven (1968) sobre la identificación de los poderes de legitimidad, habilidad, recompensa, coerción y el poder carismático. Aquí hablaremos de esos cinco tipos y otros seis más (situación, identificación, tiempo, popularidad, persistencia y paciencia). En el capítulo 15 presentaremos las tácticas específicas relacionadas con el uso de algunos de estos poderes.

El poder de legitimidad

El **poder de legitimidad** es aquel que se deriva de la autoridad real, percibida o imaginada. Su naturaleza es normalmente formal. El poder tiene diferentes formas. Algunos ejemplos de éste son las transmisiones de televisión, en particular las noticias y documentales. La letra impresa es otra forma, y a menudo está presente en las negociaciones.

Todos estamos condicionados a creer en la veracidad de la palabra escrita y otras publicaciones formales. En general, la gente tiende a no cuestionar la palabra escrita. Las formas preimpresas, los señalamientos y los diarios son ejemplos de letra impresa que pueden ocasionar un desafío.

Por ejemplo, si alguien le dice que su contrato legal preimpreso no puede ser corregido, no tiene por qué aceptar eso. Quizá sea cierto que la persona que está diciéndole esto no tiene autoridad alguna para corregirlo, ¡pero no es verdad que deba firmarlo así como está! La persona con el poder para tomar la decisión de hacer correcciones quizás ni siquiera esté enterada de su intención de corregirlo si usted simplemente cede ante este poder.

Poder por posición

El título o la posición son una forma de poder de legitimidad que a menudo se conoce como **poder por posición**. Esta categoría incluye los puestos, las licencias y certificaciones profesionales, y los grados de educación. Cuando su contraparte está claramente consciente de que usted conoce su poder por posición, sería irrespetuoso pretender abiertamente que no existe o denigrarlo. La falta de respeto o brusquedad siempre establece un tono negativo, el cual no conduce a un resultado ganar-ganar. No obstante, en situaciones en las que existe y se conoce el legítimo poder por posición, debe cuidarse de no permitir que el aparente desequilibrio de poder menoscabe sus objetivos y su confianza.

Planee su estilo de comunicación con la posición y la autopercepción de la contraparte de manera que no provoque ofensas y conflictos. Reconozca que lo que sabe sobre las expectativas y las necesidades de su contraparte, al igual que cualquier otro conocimiento usado en el proceso, incrementa su poder. Coloque este entendimiento de las necesidades de ego de la contraparte en *su* arsenal de poder personal para controlar la situación y persuadir a la otra parte de llegar al resultado que usted busca.

Debe utilizar el poder de legitimidad cuando represente una ventaja para usted y cuestionarlo cuando parezca un obstáculo para sus objetivos. Cuando sea real, debe respetarlo.

Poder del experto

El **poder del experto** puede ser una pericia real o aparente sobre la situación específica que se está negociando. Una preparación sólida, como se menciona en otro capítulo, le prevendrá de ser sujeto de un

poder del experto falso. Quien posee poder por su experiencia tiene la ventaja. Es casi imposible evitar seguir la información y el apoyo de los expertos. Además recuerde que compartir cualquier información generalmente crea un lazo entre las dos partes. Guardarse cierta información puede intimidar a la otra parte.

Poder por retribución

El **poder por retribución** también puede ser real o imaginado. Si piensa que alguien puede afectarlo, esa persona tiene poder sobre usted. El poder por retribución tiene varios niveles. Se puede relacionar con las emociones o con cosas tangibles. Por ejemplo, si alguien sabe que ser reconocido es importante para usted, aun si es con un saludo cálido o una tarjeta de cumpleaños, esa persona puede afectar sus emociones y, por ende, su comportamiento con tan solo guardarse ese reconocimiento. La autoridad de darle un ascenso a alguien es otro ejemplo del poder por retribución.

Como la negociación se trata de cubrir las necesidades de ambas partes, el poder por retribución está implícito en cada negociación. Las personas no negocian a menos que estén convencidas de que la otra parte tiene la habilidad para ayudarles o dañarles. Las personas no *deberían* negociar ¡a menos que haya un potencial para una ganancia mutua! Por lo tanto, es importante manejar este poder.

Prepararse para la identificación de las necesidades de ambas partes es el paso clave para manejar este poder. Cuando especifica con exactitud lo que hará y no hará desde el comienzo del proceso, deprecia su poder. El poder por retribución es parte de su arsenal negociador. Cuando alguien posee el poder de retribuirlo o usted lo percibe así, es necesario tener cuidado de no desviarse de su objetivo. También es posible utilizar cuanto sepa acerca de la percepción que tiene su contraparte del poder de retribución para hacerlo sentir que él ha controlado el resultado. Este poder se puede usar para hacer que ambas partes se sientan exitosas.

Poder coercitivo

El **poder coercitivo** es el poder de hacerle algo desagradable o indeseable a otra persona. Se usa en el estilo competitivo de negociación. Puede ser el poder para castigar o avergonzar. Si el castigo o vergüenza al que podría estar sometido es inaceptable para usted, no debe negociar con la persona que lo tiene. Si, por otra parte, la repercusión es algo dentro de los límites tolerables y quiere tomar ese riesgo, entonces pla-

nee su interacción como corresponde. Tendrá que hacer caso omiso del poder coercitivo del otro para intentar neutralizarlo. Tenga en cuenta que hay una tendencia natural para imaginar consecuencias peores de las que puede causar la otra parte en realidad.

Poder carismático

La forma más sencilla de entender el **poder carismático** en el contexto de la negociación es relacionarlo con la simpatía (atractividad). Recordará que ya hablamos del carisma en otro capítulo. Es el poder carismático el que vende grandes cantidades de mercancía. La gente compra zapatos deportivos de una marca en particular porque subconscientemente se identifican con el famoso atleta que usa esa marca y desean ser como él. El poder carismático es el poder que usted tiene cuando otra persona desea ser como usted, o estar cerca de usted, o quiere agradarle.

El poder carismático está muy relacionado con su personalidad y su estilo individual. No se presenta en todas las negociaciones; sin embargo, no dude en buscarlo. Un ejemplo de la existencia del poder carismático puede ser cuando se está negociando una transacción de capital de riesgo. Si usted es la persona de negocios experimentada que está intentando consolidar la operación y la contraparte es relativamente inexperta en negocios, esa contraparte quizá quiera ser como usted algún día. Puede utilizar ese poder para obtener una ganancia mutua.

Poder por situación

El **poder por situación** se entiende por el hecho de que las situaciones o circunstancias que usted enfrenta pueden, en ocasiones, no serle favorables. En esas situaciones en especial debe determinar, en su etapa de preparación, si existe una alternativa aceptable para un acuerdo negociado. En estas posiciones en particular debe estar preparado para aceptar lo que se fijó como su resultado final o simplemente alejarse.

Como un ejemplo, suponga que se ha dado cuenta de un error en su declaración de impuestos. Al negociar con la Hacienda Pública, debe reconocer que el equilibrio de poder en la situación ¡no es ventajoso para usted!

Poder por identificación

El **poder por identificación** es el poder de relacionarse con la otra persona. Es diferente del carismático que vimos antes. Cuando transmite comprensión, empatía, cooperación y respeto, así como la disposición

de crear una solución mutua, crea el poder por identificación. Este poder es una de las fuerzas primordiales en la persuasión. Hablaremos de la persuasión en un capítulo posterior.

Tiempo

La presión de tiempo por cumplir un plazo que está llegando puede presentar un enorme poder. Si es usted quien se enfrenta a dicha presión, reconozca que está en desventaja. Una planeación exhaustiva oportuna es el mejor antídoto a la presión de tiempo negativa. Los individuos con características de personalidad del Tipo A son más susceptibles a los efectos negativos del sometimiento de este poder.

Poder por prestigio

El **poder por prestigio** se conoce en ocasiones como el poder de competencia o necesidades. Un buen ejemplo es el hecho de que las personas no le harán un préstamo de dinero mientras piensen que lo necesita y que ¡no tiene opciones! Cuando a usted lo perciben como necesitado o desesperado, el valor de todo lo que posee disminuye en las mentes de otros. Si un banco se considera como uno más entre los muchos que pueden concederle un préstamo, éste estará ansioso de otorgárselo.

Si usted le cuenta a alguien una idea y le dice que a las otras tres personas a quienes se la contó les encantó, es posible que esa persona le escuche con una mente receptiva. Lo opuesto también es cierto, claro: si usted le cuenta a alguien que su idea fue rechazada y/o que tal vez no es muy buena, estará devaluándola ¡incluso antes de presentarla!

El poder de la persistencia

La tenacidad sutil pero resuelta es una herramienta poderosa en la negociación. ¡Una propuesta que ha sido rechazada una vez, no está necesariamente muerta! Usar el **poder de la persistencia** no es estar repitiendo las mismas palabras; es resistirse a darse por vencido; es encontrar formas diferentes de explicar y sostener su propuesta. Es encontrar beneficios mutuos adicionales en su propuesta.

Paciencia

A menudo ignoramos que la paciencia es poder, y puede ser el mayor de todos. Aplica a lo largo de todo el proceso de una negociación. En

> **"La paciencia y la gentileza son poder".**
>
> *Leigh Hunt*

otro capítulo, cuando vimos el tema de las habilidades de comunicación, hablamos de la paciencia para permitir que su contraparte considere las propuestas y responda las preguntas. La paciencia es útil también cuando usted analiza las opciones y se prepara para la negociación. Los individuos con características de personalidad Tipo A encontrarán este poder difícil de utilizar.

Poder real y poder percibido

A medida que identifique y analice el poder en una negociación, debe desafiar sus percepciones. Algunos poderes serán de verdad reales. Considere si los efectos de los poderes reales sobre usted son positivos o negativos y hasta qué grado. A menudo imaginamos más repercusiones negativas potenciales de las que realmente existen, como se mencionó en la descripción de ciertos poderes en las secciones anteriores.

A veces también percibimos un poder que no existe en lo absoluto. Para que la mayoría de los poderes produzcan algún efecto, debemos permitírselo. En las secciones anteriores se mencionaron algunos ejemplos de esto. Los efectos negativos del poder, sobre todo del poder mal percibido, son materia para juegos psicológicos, los cuales analizaremos en otra sección de este capítulo.

Es necesario cuidarse también de menospreciar su propio poder y sobreestimar el de su contraparte. La información y el conocimiento que resultan de una preparación sólida son claves para encontrar el poder y superar las percepciones erróneas del mismo.

Cómo reconocer el poder disponible

Practique con regularidad la evaluación de sus percepciones acerca del poder y su reacción ante él. Aquí se presentan algunos ejemplos simples de la vida diaria para que comience.

Ejemplos de cómo obtener servicios profesionales

Un fenómeno común es permitir que los profesionales sustituyan sus opiniones y juicios por los nuestros en áreas que están fuera de su conocimiento. Quienes están acreditados como profesionales en estas situaciones deben evitar sustituir sus necesidades y preferencias por las de sus clientes o pacientes. Algunas veces los poderes de le-

gitimidad y competencia de experto entran en conflicto en estas relaciones. A primera vista, los siguientes ejemplos pueden parecer triviales; sin embargo, son ejemplos de cómo se pasa por alto y se cede un poder claramente disponible. Reflexione en ellos, ya que le serán útiles para identificar otras situaciones en las cuales usted esté dejando de usar su poder.

Su dentista o médico

Suponga que le van a reemplazar una corona en uno de sus dientes frontales ya que la anterior se ha puesto amarilla a través del tiempo. El dentista le dice que el nuevo material que utilizará nunca cambiará de color. Usted, por consiguiente, decide que le hagan un blanqueado de dientes antes del procedimiento. El dentista le dice que no necesita blanquear sus dientes, que no tiene ningún sentido, y que debe igualar la nueva corona al color que tiene su dentadura actualmente. Su razonamiento es que a medida que envejezca sus dientes se irán poniendo amarillos. Aun si la corona es ligeramente más obscura de lo que desea, con el tiempo todo se verá igual. Es claro, por su conversación, que el dentista no le venderá el tratamiento de blanqueado. Usted sabe que está pagando mucho dinero por su nueva corona, sabe lo que quiere. ¿Qué hace? ¿Se queda con su frustración y acepta su opinión? ¿Quién está a cargo aquí? ¿De quién es la sonrisa? ¿La preferencia de color de quién es más importante aquí? ¿Quién dice que tiene más sentido planear para su vejez en vez de sentirse feliz ahora? Aquí, usted tiene el poder de obtener lo que desea. ¿Qué pasaría si le dijera al dentista que no va a estar muy complacido en caso de que no le guste el color de sus dientes y su nueva corona? ¡Lo último que el dentista quiere es que usted se disguste con él!

Ejemplo de cómo obtener servicios de viajes

Suponga que en marzo se entera de que debe hacer un viaje en junio. El viaje es indispensable para su negocio; y, como será durante la temporada alta, usted hace sus reservaciones de inmediato. Pregunta sobre las tarifas más bajas y le informan que esos boletos serían no reembolsables; sin embargo, no puede adaptarse a ninguno de los horarios para esas tarifas económicas. Termina quedándose con una tarifa regular. La aerolínea no emite boletos en papel. Recibe una confirmación en el correo en las siguientes dos semanas y la archiva. Un poco antes de su viaje, surge un conflicto de negocios que requiere que cancele su viaje. Llama y pide un reembolso. El representante de la aerolínea le dice que su boleto no es reembolsable. Examina la confirmación y no encuentra nada que diga algo al respecto. ¿Cómo responde? ¿Su primer impulso es aceptar la situación? ¿Qué poderes

está usando la aerolínea? (Los representantes de la aerolínea están utilizando los poderes de legitimidad, coerción y situación). ¿Qué poderes están a su disposición? ¿Puede usted identificar los poderes de legitimidad y persistencia que tiene a su alcance?

Ejemplo de cómo obtener servicios de reparaciones domésticas

Suponga que llama al intendente de su vecino para cambiar un dispositivo de iluminación en su hogar. Pregunta el precio. Él responde que quizás no sea muy caro. Después le dice que cuando hace ese tipo de trabajos y no encuentra ningún problema, el costo es por lo regular de 25 dólares. Llega a su casa y cambia el dispositivo. En cierto punto de la reparación, va por unas piezas a su camioneta para hacer una sustitución de un faltante en su dispositivo. Termina el trabajo en quince minutos. Usted pregunta cuánto debe pagarle y él le dice que si 45 dólares le parecen bien porque, después de todo, tuvo que sustituir una pieza. ¿Usted simplemente paga? ¿Cuál es el equilibrio de poder en la situación? ¿Él tiene algún poder en este punto? En cuanto terminó el trabajo, perdió su poder. Si piensa que pagar 45 dólares no es justo, usted tiene el poder de negociar.

Ejemplo de cómo obtener bienes al menudeo

Suponga que necesita un refrigerador nuevo porque el viejo dio de sí esta mañana, por lo que le urge uno hoy mismo. Antes de entrar a la tienda, decide que su presupuesto máximo son 700 dólares. Tiene suerte porque la tienda está ofreciendo rebajas hoy. Encuentra un modelo marcado en 749.99 dólares. El vendedor se acerca y le pregunta si efectuará la compra. Cuando usted no le responde inmediatamente, él se va. En ese momento, ¿cuál es el equilibrio de poder? ¿El vendedor está utilizando el poder de la psicología inversa? ¿Considera que usted tiene el poder en base a que la tienda cuenta con suficiente inventario como para necesitar una venta de liquidación? ¿La tienda tiene el poder de la legitimidad? ¿Asume que el precio no es negociable? En vez de caer presa del poder de la presión de tiempo para llevarse a casa su nuevo refrigerador, considere utilizar el poder del tiempo a su favor. Quizá el vendedor recibe una comisión y necesita más ventas hoy para su siguiente pago.

Ejemplo de aparente impotencia

Este último ejemplo es para enfatizar que usted casi siempre tiene algo de poder: sin importar la situación o percepción inicial. Considere las acciones del prisionero en el siguiente escenario.[1]

[1] Esta historia es una adaptación del escenario que aparece en Cohen 1980, 54.

Imagine a un prisionero en confinamiento solitario. El prisionero está vestido; pero no tiene un cinturón, ni agujetas, y nada que pudiera usar para hacerse daño o amenazar a otros. Huele el humo del cigarrillo del guardia. Puede verle a través de la pequeña portilla de su celda. Respetuosa y amablemente le pide al guardia un cigarrillo, el cual hace caso omiso de la petición sin comentario alguno y continúa caminando de un lado para otro. Ha percibido al prisionero como indefenso. Pero éste tiene otros pensamientos. Llama al guardia de nuevo y con gentileza le dice que si no le da un cigarrillo en los siguientes treinta segundos se golpeará la cabeza contra la pared de concreto hasta sangrar y quedar inconsciente, y, además, cuando vuelva en sí, le dirá a los oficiales que el guardia lo golpeó. El prisionero incluso admite que es probable que nadie crea la historia pero que seguro habrá una investigación y muchos problemas para el guardia. El prisionero promete también ser muy bueno si tan sólo pudiera recibir un cigarrillo. ¿Cree usted que el guardia le dio el cigarrillo al prisionero?

La manera de utilizar el poder

Además de reconocer los diferentes tipos de poder, es necesario entender los efectos de cómo se utiliza. Puede usarse con fines constructivos o destructivos. La forma en la cual se use será, en gran medida, lo que determine su efecto. El poder puede ser usado sobre otras personas en formas agresivas para presionar, intimidar o manipular. También puede cederse o compartirse con otros. El que se utiliza sobre otros se conoce a veces como *técnica de poder-sobre* (Dahl 1957). Dar y compartir el poder se conoce como *técnicas de poder-para* (Dahl 1957).

Tip
No sólo ceda, *brinde*.

Como no es agradable para la mayoría de los individuos ser sujeto de amenazas o muestras agresivas de poder, las técnicas de poder-sobre dividen, y sus resultados son destructivos. Caen en el estilo competitivo de negociación que ya se ha discutido en otra parte de este libro. Si bien la mayoría de los tipos de poder se pueden utilizar en forma de poder-sobre, los que son particularmente conducentes a la técnica son la posición, del experto, el coercitivo, la retribución y la situación.

En algunos contextos de negociación, las partes tienen tipos y grados muy diferentes de poder. El caso siempre es que si no hay potencial alguno para obtener una ganancia de la negociación, la alternativa de no negociar probablemente sea la mejor. Si la parte que mantiene el equilibrio de poder no tiene, aun así, nada que negociar, restringir el

poder es una técnica efectiva. Es importante entender que cuando una persona se percibe a sí misma sin poder y sin opciones, no tiene nada que perder. Cuando no se tiene nada que perder, se puede hacer lo que sea. El comportamiento en esas circunstancias es difícil de predecir. La parte que pensaba que tenía todo el poder ¡puede quedar desilusionada con el resultado!

Los individuos que tienen una gran necesidad de poder personal son los más susceptibles a la técnica de poder-sobre. Éstos deben tener especial cuidado en controlar sus impulsos.

Un enfoque citado a menudo para analizar el poder es dividirlo en tres categorías: designado, distributivo e integración (Dahl 1957). Este enfoque sirve para entender las técnicas de poder-sobre. Una de las partes puede designarle el poder a la otra, o éste se puede dar por la misma naturaleza de los asuntos o el contexto. Los poderes de posición o habilidad son excelentes ejemplos de poder designado.

El poder puede ser distribuido u otorgado a una de las partes. Se puede usar una técnica de poder-para con el fin de lograr un equilibrio de poder más uniforme y así aumentar el interés y la motivación de la otra parte para llegar una resolución mutua, la técnica más efectiva es integrar o compartir el poder. Ésta es colaborativa y genera resultados constructivos satisfactorios para ambas partes. A menudo la acción de restringir el poder tiene el efecto de integrarlo. Los individuos con una alta necesidad de poder social probablemente se sientan más cómodos con la técnica de integración del poder.

Juegos psicológicos

Otra forma de emplear las tácticas de poder-sobre, aunque más sutil y menos agresiva, es entablar juegos psicológicos. En esta sección se describen ciertos juegos psicológicos que pueden aparecer en cualquier etapa del proceso de negociación. Las maniobras y estratagemas psicológicas son patrones de comportamiento organizados e intencionales diseñados para manipular a la otra persona. Una maniobra es una acción breve o limitada, una estratagema es más prolongada e invasiva. En otro capítulo se explicarán con más detalle las tácticas específicas usadas para entrar en estos juegos.

Las dos principales categorías de juegos psicológicos interpersonales son la *estafa* y la *manipulación*. El resultado deseado de la estafa es tangible, y el de la manipulación, emocional, y puede ser empleado con el fin de obtener una ganancia tangible más adelante. Los juegos psicológicos generalmente son coherentes con un estilo competitivo de negociación.

Al caer en ellos, los negociadores utilizan comentarios o demostraciones de actitud poco honrados. El motivo oculto puede ser inducir una concesión o crear una ilusión de un poder mayor al que realmente existe. Estos juegos pueden poner a la otra parte en desventaja si logran hacer que el destinatario crea que se encuentra en una posición más débil o, por supuesto, si éste hace una concesión innecesaria o sin ganancia.

La mejor defensa ante una afirmación falsa hecha para exagerar el poder es no aceptarla sin una evaluación interna crítica previa, y buscar y pedir información que pueda sostener o no la ilusión. Algunos ejemplos de afirmaciones o conductas hechas para inducir una concesión son la adulación falsa y la debilidad o ira fingidas. Debe cuidarse de no actuar por compasión, culpa o temor ante una debilidad o enojo, fingidos o reales.

"Nunca negociemos sin temor, pero nunca temamos negociar".

John F. Kennedy

La ira real es una pérdida de control que por lo general lleva a cometer errores como revelar información antes de tiempo. Al intentar distinguir entre la ira fingida y la real, busque señales de pérdida de control así como no verbales que confirmen o contradigan la emoción exhibida. Una respuesta apropiada ante la ira puede ser mostrarse ofendido o avergonzado. También puede ignorarla.

Otra maniobra usada es que el negociador se remita a una autoridad más alta. La mejor regla es negociar sólo con la persona que tenga la máxima autoridad o con quien tenga una autoridad equivalente a la de usted. Si después de iniciadas las negociaciones usted se encuentra en la posición de negociar con alguien que afirma que carece de autoridad, no haga ningún acuerdo final. Dé por terminados los trámites hasta que la persona indicada se presente; al hacerlo, en seguida se sabrá si la jugada fue o no un blof.

Otro ardid usado con frecuencia es comenzar a discutir un asunto de mal gusto para así debilitar su fortaleza emocional. Este juego psicológico tiene como finalidad distraer la atención del asunto principal de la negociación o los asuntos sobre los que usted tenga la postura o el poder más fuerte.

Blofear es una maniobra a la que recurren algunos negociadores. Blofear es mentir. Muchos consideran que los otros ardides de los que hemos hablado también son mentiras. Los buenos negociadores no tienen que mentir. Además de no ético es una conducta riesgosa. La credibilidad es fundamental en la negociación. Usted tendrá más éxito al intentar cambiar la opinión de la otra parte si ha establecido su integridad y credibilidad. Como verá al estudiar los principios de persuasión más adelante en este libro, la credibilidad es de suma importancia para el éxito de una negociación.

"Toma una vida entera construir una reputación y sólo un momento perderla por completo".

Anne Mulcahy, Presidente y CEO de Xerox Fortune, noviembre 18 de 2002

Sin importar sus límites personales, debe estar preparado para este tipo de tretas. Todas las personas se equivocan al determinar si los están embaucando. La mejor protección es la preparación sólida, como se menciona a lo largo de este libro. Es indispensable saber que quien blofea casi siempre tiene la postura y las habilidades interpersonales más débiles. También resulta útil saber que quienes blofean y tienen éxito nunca lo hacen a menos de que sea absolutamente necesario; están dispuestos a llevar a cabo su blof si se requiere y ¡nunca lo exponen después de que han triunfado!

En el proceso de negociación a veces se utiliza la psicología inversa. ¡Se tiene una tendencia a desear lo que se cree que no se puede tener! El término psicológico para este fenómeno es *reactancia* (Brehm 1966). Si se lleva a cabo de manera adecuada, esta maniobra puede ser efectiva sobre una contraparte en extremo dañina que ha adoptado una actitud de ganar o perder. Más que ser competitiva en sí, se puede usar para neutralizar la postura de competencia del otro. ¡Una contraparte como la descrita pretenderá lo que cree que usted no desea! Esta maniobra es peligrosa y debe efectuarse siempre bajo premisas como "y si".

Cuando hay una ansiedad y una frustración reales en el proceso de negociación, las reacciones pueden ser ira, agresión, pensamiento distorsionado y distintos mecanismos de defensa. ¡Cuando se pierde el control personal, es posible caer en juegos psicológicos con nosotros mismos! Algunos ejemplos son racionalizar la postura, pasar por alto la existencia de un conflicto, o proyectar una postura o móvil inaceptables para la otra parte.

Lista de verificación

- ✓ Su poder personal es el componente más importante en la negociación. Hay por lo menos doce fuentes específicas o tipos de poder que surgen en una negociación: legitimidad, posición, experto, retribución, coercitivo, carismático, situación, identificación, tiempo, popularidad, persistencia y paciencia.
- ✓ El poder puede ser real o percibido.
- ✓ El poder puede ser designado, distributivo o integrativo. Los poderes distributivo e integrativo son técnicas de poder-para, que usan el poder constructivamente y son coherentes con el estilo colaborativo de negociación.
- ✓ El poder se puede usar para aplicar juegos psicológicos. Los juegos y las técnicas de poder-sobre son agresivas y competitivas y casi siempre generan resultados destructivos.

✓ El poder requiere que la persona a quien afectaría permita que éste tenga algún efecto. A menudo permitimos que otros tengan poder sobre nosotros. La víctima de una estafa o manipulación puede contrarrestar esos esfuerzos manteniendo el autocontrol y evitando las percepciones erróneas.

Términos, frases y conceptos clave

Poder carismático

Poder coercitivo

Poder de la persistencia

Poder de legitimidad

Poder personal

Poder del experto

Poder por identificación

Poder por posición

Poder por prestigio

Poder por retribución

Poder por situación

Preguntas de repaso

Califique los enunciados 1 al 3 como Verdadero (V) o Falso (F) y responda las preguntas 4 a la 10.

V F 1. Debe evitar negociar con alguien que tenga un poder coercitivo sobre usted.

V F 2. El poder por retribución puede tener un fundamento tangible o emocional.

V F 3. Una persona carece de todo poder cuando es percibida con mucha necesidad.

4. ¿Cuáles dos nombres se usan para describir el tipo de poder descrito en la pregunta 3?

5. ¿Qué tipo de poder está presente en el responsable de controlar la distribución de los reportes y las propuestas en una organización?

6. Explique las diferencias entre el poder legítimo, por posición y del experto.
7. Explique la diferencia entre el poder carismático y por identificación.
8. Identifique por lo menos seis cosas que pudieran ser ejemplos del poder por identificación entre usted y otro negociador.
9. Describa por lo menos una forma en la cual puede utilizar el poder constructivamente en su posición organizacional actual.
10. Intente evaluar el móvil oculto en algún halago que haya recibido hace poco. ¿Cedió ante la manipulación?

Caso 10.1

Sophia e Isaam son colegas y compañeros en la misma organización. Sophia es vicepresidenta y asesora general; Isaam es vicepresidente de finanzas. Han sido amigos por muchos años y, de hecho, terminaron su maestría juntos. Actualmente están trabajando para finalizar una diligencia relacionada a una posible adquisición. Sophia es la administradora del equipo del proyecto para la auditoría/investigación de la adquisición. Sophia e Isaam tienen diferentes percepciones en cuanto ciertos asuntos clave que han surgido y, por lo tanto, no están de acuerdo en si proceder con la adquisición o no. Sophia sostiene que entender y tratar los asuntos requiere experiencia legal. Están a punto de discutir sus hallazgos y recomendaciones con el director general, quien está muy entusiasmado por seguir con la transacción y a quien generalmente le disgusta saber de problemas cuando éstos implican no hacer lo que desea.

Preguntas del caso

1. ¿Qué poderes tienen Sophia, Isaam y el director general? ¿Cuáles de estos poderes que identificó, si se dio el caso, son meramente percibidos o imaginarios?
2. ¿Cómo describiría el equilibrio relativo de estos poderes?
3. ¿Tiene alguna sugerencia para Sophia que pueda reducir o eliminar el conflicto entre ella e Isaam?

Capítulo 11



Hágase valer

COMPETENCIAS DE DESEMPEÑO PARA ESTE CAPÍTULO

- Evaluar su nivel actual de asertividad.
- Entender la diferencia entre pasividad, agresión y asertividad.
- Reconocer la agresión y su impacto en la negociación
- Aprender la dinámica de la ira y el manejo de ella.
- Aprender comportamientos asertivos y su impacto en la negociación.

"Si tiene algo que dejar en claro, no intente ser sutil o hacerse el listo".

Winston Churchill

En una negociación, si le interesa obtener lo que quiere, debe comunicar sus deseos. La manera en la que sus necesidades y pretensiones sean expresadas produce un impacto importante para obtener éxito en sus objetivos. En este capítulo desarrollaremos los principios de una comunicación de negociación efectiva, mencionados con anterioridad en este libro, cuando examinemos el impacto de las conductas pasiva, asertiva y agresiva. Examinaremos el papel del temor y la ira en el comportamiento de negociación. Si usted domina el material de este capítulo adquirirá las bases para desarrollar sus habilidades de persuasión, de las que hablaremos en el siguiente capítulo. Comenzaremos con una oportunidad para evaluar sus patrones de conducta actuales.

Evaluación de asertividad

Complete la **encuesta de asertividad ACT** de la figura 11.1 antes de leer el material contenido en este capítulo.

Figura 11-1

Su encuesta de asertividad ACT

Las preguntas a continuación le ayudarán a determinar el grado de asertividad de su comportamiento. Se requieren tres respuestas para cada enunciado. Debe contestar cada pregunta en cada columna por separado. Primero, califique los cincuenta enunciados de la columna A en cuanto al nivel de ansiedad o malestar que le causan. Después, cubra la columna A para no ver las respuestas y califique los cincuenta enunciados de la columna C por su calibre (importancia). Esta columna es para registrar qué tan relevante es un asunto o cuánto le interesa a usted. Por último, cubra las respuestas de las columnas A y C y califique la columna T, la frecuencia con la que toma la acción indicada en los cincuenta enunciados. (Si *nunca* ha estado en la situación descrita, puede saltarse ese enunciado).

Para las columnas A (Ansiedad) y C (Calibre), utilice la siguiente escala:

1 = ninguno(a), 2 = poco(a), 3 = moderado(a), 4 = mucho(a), 5 = demasiado(a)

Para la columna T (Toma de acciones), utilice la siguiente escala:

1 = nunca, 2 = de vez en cuando, 3 = a menudo, 4 = casi siempre, 5 = siempre

A	C	T	
_____	_____	_____	Me rehúso a prestar mis pertenencias a otros.
_____	_____	_____	Pido un aumento de mi salario en el trabajo.
_____	_____	_____	Devuelvo productos defectuosos.
_____	_____	_____	Declino una invitación para una actividad que no me agrada.
_____	_____	_____	Declino una invitación cuando interfiere con algo más que quiero hacer.

A	C	T	
______	______	______	En un restaurante, regreso la comida que no es de mi agrado.
______	______	______	Pido que me aclaren lo que no entiendo.
______	______	______	Pido que me paguen los préstamos que he hecho una vez cumplido el plazo.
______	______	______	Pido un reembolso cuando me han cobrado de más.
______	______	______	Pido o solicito ascensos.
______	______	______	Amablemente le indico a alguien que se ha metido en la fila.
______	______	______	Digo que mis sentimientos están heridos cuando lo están.
______	______	______	Expreso mis opiniones cuando difieren con las de otros.
______	______	______	Pido asistencia o ayuda cuando la necesito.
______	______	______	Pido a otras personas que hagan tareas por mí.
______	______	______	Comienzo las juntas.
______	______	______	Invito a otras personas a que realicen tareas conmigo.
______	______	______	Soy el primero en dirigirse a los socios.
______	______	______	Hablo con extraños.
______	______	______	Cuando alguien hace algo que me disgusta, le digo cómo me siento.
______	______	______	Le hago cumplidos a las personas.
______	______	______	Cuando noto algo diferente en la apariencia de alguien, se lo hago saber.
______	______	______	Soy yo quien primero cobra el dinero que me deben.
______	______	______	Cuando no sé algo, lo digo.
______	______	______	Expreso mis sentimientos a las personas que me molestan.
______	______	______	Cuando alguien se invita solo y esto no me agrada, expreso mis verdaderos sentimientos.
______	______	______	Cuando pienso que alguien ha sido injusto, se lo digo.
______	______	______	Le digo a las personas las malas noticias que necesitan saber.
______	______	______	Cuando no soy capaz o no estoy dispuesto a mantener una conversación con alguien, se lo digo.
______	______	______	Le digo a una persona que no le estaba escuchando.
______	______	______	Pido un cambio de deberes, puesto o transferencia de trabajo cuando deseo uno.
______	______	______	Admito cuando no sé hacer algo.
______	______	______	Admito mis errores.
______	______	______	Cuando la información de una persona está equivocada se lo digo.
______	______	______	Cuando alguien ha cometido un error se lo digo.
______	______	______	Digo “no” cuando quiero decir “no”.

A	C	T	
_____	_____	_____	Me rehúso a la presión excesiva para hacer algo que no deseo.
_____	_____	_____	Me resisto a la presión de que me vendan cosas que no quiero comprar.
_____	_____	_____	Me resisto a la presión de mis compañeros de gastar dinero que no puedo.
_____	_____	_____	Me resisto a las solicitudes de dinero que no puedo dar.
_____	_____	_____	Digo que estoy enojado cuando lo estoy.
_____	_____	_____	Hago comentarios que plantean con exactitud lo que siento.
_____	_____	_____	Hago comentarios que expresan con claridad lo que pienso o quiero decir.
_____	_____	_____	Cuando cometo un error y cuando ofendo a alguien, me disculpo.
_____	_____	_____	Cuando alguien me hace una crítica constructiva, busco más información.
_____	_____	_____	Cuando hablo con alguien lo miro a los ojos.
_____	_____	_____	Digo a qué le temo.
_____	_____	_____	Pregunto sobre los sentimientos de otras personas.
_____	_____	_____	Me es fácil decirle a alguien que me agrada.
_____	_____	_____	Me es fácil recibir cumplidos.

Cómo sacar la puntuación de su encuesta ACT

Total de la columna A ___ Total de la columna C ___ Total de la columna T ___

[Si su puntuación C es menos de 150, los resultados no son claros. Refiérase a la nota que aparece al final de esta sección.]

Calcule el porcentaje de su puntuación T en relación a su puntuación A. _____ por ciento.

Ejemplos: Una puntuación T de 120 dividida entre una puntuación A de 160 = 75 por ciento.

Una puntuación T de 200 dividida entre una puntuación A de 160 = 125 por ciento.

Generalmente, cuanto más cercana sea la relación entre A, C, y T, más asertivo será.

Puntuaciones T de 90 por ciento o más = muy asertivo.

Puntuaciones T de 75-89 por ciento = bastante asertivo.

Puntuaciones por debajo de 75 por ciento = no asertivo.

Se espera que la diferencia entre las puntuaciones A y C sea menor que cincuenta puntos.

Si su puntuación C es mayor que la puntuación A por más de cincuenta puntos, pero su puntuación T es 85 por ciento o más, *¡buen trabajo!* ¡Siga así!

Si su puntuación A es mayor que su puntuación C por más de cincuenta puntos, y su puntuación T es 75 por ciento o más, investigue sus temores ocultos mientras continúa trabajando en su comportamiento asertivo.

Su baja puntuación C puede hacer que los resultados de esta encuesta no sean claros. Si no contestó más de tres enunciados, por ejemplo, su resultado no es confiable. Quizá quiera intentar hacer una evaluación de formato libre pensando en cómo se comporta ante las situaciones de la vida que más le importan.

Fuente: Encuesta adaptada en parte de E. D. Gambrill y C. A. Richey, *Behavior Therapy* (1975; repr., 6 DeJanasz-Dowd-Schneider, *Interpersonal Skills in Organizations*, capítulo 5, McGraw-Hill, 2001), 550-61.

Definición de pasividad, agresión y asertividad

No intentar que se sepan sus opiniones o deseos se conoce como **comportamiento pasivo**. No enfrentar un conflicto y guardarse sus sentimientos también lo es. Evitar el conflicto interpersonal y evadir la negociación son características de este comportamiento. Tenga en mente, como se mencionó en otros capítulos, que un enfoque evasivo al conflicto interpersonal es apropiado a veces. Sin embargo, no tiene que *ser* un sinónimo de pasividad. Es posible ser asertivo aun en situaciones en las que decidió no entablar un conflicto o no negociar, como lo explicaremos más adelante en este capítulo.

La agresión se presenta de dos formas: pasiva y hostil. El **comportamiento pasivo-agresivo**, al igual que el comportamiento simplemente pasivo, es no ocuparse o hacer saber sus opiniones y deseos. No obstante, con el comportamiento pasivo-agresivo, en vez de guardarse los sentimientos para sí mismo, se actúa. Los miedos, la frustración y la ira se expresan en acciones *indirectas* como el sarcasmo y otras señales que tienen como objetivo ser expresiones sutiles de conflicto, disgusto, falta de respeto o desaprobación. Tener la costumbre de *eludir o llegar* tarde a las juntas y citas, por ejemplo, es un comportamiento pasivo-agresivo.

El **comportamiento hostil-agresivo** *no* es sutil. Es atacar con comentarios descorteses o denigrantes *directos*. Es dirigir las observaciones a la *persona* y no a la esencia de los asuntos que se están tratando. El comportamiento hostil-agresivo puede ir de moderado a severo. Éste es competitivo, aunque no es necesario ser agresivo cuando se utiliza un estilo o una táctica de negociación competitiva, como se explicará más adelante en este capítulo.

El comportamiento pasivo-agresivo y su impacto en la negociación

El comportamiento pasivo-agresivo es, en el mejor de los casos, ruido en el canal de comunicación. Impide el entendimiento indispensable para encontrar puntos en común y una resolución. Se puede percibir, consciente o inconscientemente, como insultante. En el peor de los casos, la agresión pasiva conduce a la hostil y a una escalada de interacción negativa continua. La agresión, aun en su forma pasiva, puede inhibir nuestras habilidades cognitivas porque estamos algo enojados y equivocados en nuestra forma de pensar.

En cierta forma, cuando nos involucramos en un comportamiento pasivo-agresivo, ¡esperamos que la otra persona lea nuestra mente! ¿Alguna vez, después de una interacción, ha dicho en voz alta o para usted mismo, "Por supuesto, debió saber que no era mi intensión hacerlo?" Si no expresa o solicita lo que desea, es probable que no lo consiga.

A menudo nos involucramos de manera inconsciente en un comportamiento pasivo-agresivo. Adquirimos el hábito de usar ese comportamiento. La agresividad pasiva puede expresarse no sólo mediante palabras sino a través del lenguaje corporal y posicionamientos físicos. Es probable que reclinarse hacia atrás y subir los pies al escritorio al hablar con alguien sea percibido como un comportamiento pasivo-agresivo. De igual manera, reclinarse hacia atrás y colocar sus manos detrás de su cabeza, puede ser percibido como agresión pasiva. Ambos gestos pueden transmitir falta de respeto o dominación ofensiva.

El comportamiento hostil-agresivo y su impacto en la negociación

"Las palabras fuertes e implacables indican una causa débil".

Victor Hugo

La agresión es un ataque. Mientras que la agresión pasiva puede no dar en el blanco o pasar *conscientemente* inadvertida, ¡la agresión hostil sí se notará! Cuando se siente atacado, ¿cómo reacciona? Nuestros instintos pueden provocar que deseemos contraatacar o buscar venganza. Excepto en una situación de emergencia (por ejemplo, cuando usted físicamente retira a alguien de un peligro), casi nada positivo o constructivo puede resultar de la agresión.

Cuando una negociación se vuelve hostil, las partes dejan de comunicarse. Así, en el mejor de los casos, la agresión hostil no conducirá a un acuerdo. En el peor, producirá un mal convenio o, quizá, violencia física. En donde hay agresión hostil, la ira es la que domina. Ella provoca que nuestras habilidades intelectuales y creativas, justo las necesarias para negociar, se apaguen.

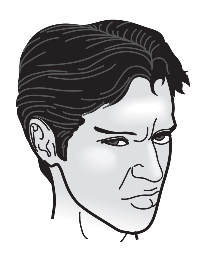
El ímpetu de los comportamientos pasivo y agresivo

Es interesante que los tres comportamientos discutidos (pasivo, pasivo-agresivo y hostil-agresivo) tengan una fuente común: el temor. Del temor viene la ira. Los individuos responden al miedo y a la ira a su manera. Si bien los miedos difieren entre los individuos y entre las situaciones, su raíz viene de nuestra autoestima de cierta manera. Por lo tanto, para entender por qué actuamos de una forma pasiva, pasiva-

agresiva u hostil-agresiva, debemos conocer la dinámica de la ira e indagar acerca de nuestros temores y autoestima.

La dinámica de la ira

La ira crea angustia y cambios psicológicos. Reduce el funcionamiento cognitivo. Aumenta la presión arterial. Las pupilas dilatadas son un signo notable de la ira. Otra señal es el enrojecimiento de la cara causado por el torrente sanguíneo. La ira acumulada puede ocasionar una agresión interior o exterior.



No es sólo frustración. La ira es debilitante. Es desear que alguien o algo fuera diferente. Conduce a la agresión, pasiva u hostil. Es una pérdida de control, en efecto, ¡demencia temporal! Es la ira quien tiene el control, no usted. Cuando se está fuera de control, no se puede pensar clara o racionalmente. Tendrá un juicio mediocre y tomará malas decisiones. La ira engendra ira. *No es posible* cambiar a la otra persona haciendo uso de ella. Al contrario, afianzará la postura de la otra persona y/o provocará ira en ella. Cuando esto ocurre, se trata de dos personas que están temporalmente dementes ¡y están intentando negociar!

No puede efectuar un cambio productivo mientras se encuentra bajo la influencia de la ira. Debe recobrar el autocontrol antes de poder cambiar la situación, la opinión de la otra parte, o usted mismo. Para recuperarlo, debe examinar el miedo oculto que está causando su enojo.

"No puede hacer que un cangrejo camine hacia adelante".

Aristófnes

Temor

La raíz de toda ira es el temor. Él nos hace sentir vulnerables, desata nuestros instintos de enfrentamiento o huida. Podemos responder al temor conteniéndonos o atacando. Cuando nos sentimos desdeñados, surge en nosotros un deseo instintivo de venganza.

Los temores involucrados en la negociación pueden estar relacionados con no obtener lo que deseamos, no ganar, no ser del agrado de otros, no ser respetados o aceptados o comprendidos, no saber lo suficiente, no ser competentes, o no ser vistos cómo nos gustaría. Quizá también tema perder, parecer tonto, ser manipulado o dominado, o no contar con los recursos suficientes. Intente identificar otros miedos que haya experimentado al preparar una negociación o durante alguna. ¿El temor ayudó a su negociación de alguna manera?

El miedo puede llevarlo a ser pasivo, a evadir o a desconectarse. Los temores no reconocidos están asociados a un patrón dominante o regular de comportamiento pasivo. Aun cuando se comporte en forma pasiva, su temor puede llevarlo a la ira interior. Cuando el miedo no abre paso al enojo éste puede expresarse con un comportamiento pasivo-agresivo u hostil-agresivo. Los tres comportamientos dañan su habilidad negociadora.

El miedo conduce al pensamiento competitivo y, por ende, impide una negociación exitosa. Ahora vea si puede identificar un tema en común entre estos temores. El tema en común es *usted*, ¡su autoestima!

Autoestima

Nuestra **autoestima** es nuestro sentido personal del valor y valía. Las creencias y valores individuales afectan la autoestima. Nuestra percepción de cómo nos ven las demás personas también causan un impacto en ella. Nuestros temores son nuestras preocupaciones de que nuestra autoestima sea dañada. Tememos no ser tan buenos como creemos que somos o queremos ser, y nos asusta que otros piensen menos de nosotros. Entonces nos protegemos conteniendo nuestros miedos y/o sucumbiendo a la ira. En cualquier caso, el comportamiento es de impotencia; y un sentimiento de imposibilidad ¡exacerba el temor y la ira!

La siguiente sección de este capítulo proporciona herramientas para el **manejo de la ira** que también ayudarán a identificar y superar sus miedos así como a construir la autoestima. Después de eso, discutiremos el comportamiento asertivo. Identificar los temores, manejar la ira y construir la autoestima contribuirá a que usted se desempeñe asertivamente. El comportamiento asertivo es sumamente importante para el éxito de una negociación. Encontrará que existe una interacción dinámica entre la autoestima y la asertividad. Si su puntuación de la encuesta ACT de la figura 11-1 fue baja puede ser el reflejo de una necesidad de aumentar su autoestima. Practicar una puede ayudarle a desarrollar la otra.

Herramientas para el manejo de la ira

Para controlar y manejar mejor su ira, tendrá que identificar sus miedos y confrontarlos determinando si hay algo real que temer o si existe

una idea falsa en la raíz del temor. Si el miedo no es realista, su ira debe disminuir. Es bueno preguntarse qué está obteniendo del enojo. Intente entablar un pensamiento abierto alternativo. Si el miedo *es* realista, investigue qué puede hacer para deshacerse de él. ¿Qué puede hacer para alejarse de algún daño? ¿Cuáles son sus opciones? ¿Cuáles son sus necesidades?

Si usted es de las personas que se irritan con rapidez o cuyo enojo aumenta velozmente, quizá le sea útil practicar de manera regular las técnicas presentadas en el cuadro 11-1. Quizá también sea pertinente, siempre que *no* esté enojado, hablar con alguien que por lo general lo haga reír. Sea abierto, utilice las técnicas de asertividad de este capítulo para hablar de las percepciones y sentimientos de cada uno.

"Incluso un paranoico tiene algunos enemigos reales".

Henry A. Kissinger

Como mencionamos antes, muchos de sus miedos tal vez estén relacionados con su autoestima. Puede seguir los pasos del cuadro 11-2 para aumentarla. También será importante que practique las herramientas para construir la asertividad presentadas en el cuadro 11-3.

Técnicas para el manejo de la ira

Cuadro 11-1 Manejo de la ira

- Verifique sus percepciones y su enfoque. Desafíe a su pensamiento.
- Reconozca su ira.
- Cuando sienta ira, ¡deténgase! Contenga su respiración por diez segundos. Trate de posponer su enojo.
- Está bien decir, "Estoy enojado. Necesito un momento".
- Cuando esté enojado, piense en cosas que lo hagan sonreír.
- Identifique lo que le causa miedo. Determine si el temor es realista o no.
- Determine lo que puede hacer para deshacerse de él. ¡Hágalo!
- Pregúntese qué tan importante es en relación a otros valores y objetivos. Si hoy fuera su último día en la Tierra, ¿importaría lo que teme?
- Si está enojado por algo del pasado que no puede modificar, cambie su percepción y su entendimiento. Libere la ira. Perdone.

- Piense de manera creativa en las diferentes circunstancias que se le presenten. Por ejemplo, cuando un auto se mete delante de usted y le hace disminuir la velocidad, considere si ese evento puede estarlo salvando de una multa ¡o un accidente!
- ¡Desafíe más a su pensamiento! Cuando alguien está retrasado, ¿se enoja porque cree que esa persona no está valorando su tiempo o a usted? Cuando un trato tarda en cerrarse, ¿se irrita porque teme que se le agotará el tiempo? Cuando los asuntos no siguen el orden que usted prefiere, ¿se molesta porque le inquieta no obtener lo que quiere? Reconozca su valor y valía. Considere que tiene opciones. Hable sobre sus preocupaciones y deseos. ¡No se enfade!
- Cuando alguien está enojado con usted, admita la ira en vez de responder con ella.
- Antes de perder el control con alguien, como último recurso, grite en una almohada.
- Contenga su furia. En silencio dígase a sí mismo, "¡Buen trabajo por contenerte!" Dígase que tuvo un resbalón pero ahora está en control
- Construya sus habilidades para escuchar.
- Construya su locus interno de control. Decida lo que puede o no hacer.
- Construya su autoestima.
- Construya sus habilidades de asertividad.
- Lleve un diario de sus encuentros cotidianos con su ira y sus miedos, detalle cómo se sintió y cómo los manejó.
- Sonría y ría más. No es posible estar enojado y feliz o pensar en el amor y en la ira al mismo tiempo.
- Enamórese de una mascota. A medida que le proporcione cuidados, observe sus actitudes y comportamientos de perdón y amor. (Aunque esta es una técnica altamente recomendable y efectiva, primero debe asegurarse de que no desahogará su ira sobre la mascota).

Cuadro 11-2 Cómo aumentar la autoestima

1. Cuando usted o alguien más le diga algo negativo como persona, anúlelo. Dígase que no es verdad. Diferencie entre las acciones y la persona.

2. Concéntrese en todas las cosas que le agradan de usted. Repítase que se agrada. Puede decir, “Soy una persona competente”, y “Soy una buena persona”.
3. Identifique sus logros cada día y felicítese por ellos.
4. Visualícese de la manera que quiere ser.
5. Busque adjetivos positivos que lo describan.
6. Decídase a arreglar los aspectos de su comportamiento que no le agraden, pero no los confunda y piense que por tenerlos es una persona mala o de menos valía.
7. Y sí, ¡ocúpese de una mascota! ¡El amor que esa criatura sienta por usted lo hará sentirse mejor consigo mismo!

Cuadro 11-3 Pasos de entrenamiento para la asertividad

- Salude a las personas. Sea el primero en hablar.
- Halague a otras personas.
- Utilice con regularidad la palabra yo para expresar sus percepciones y sentimientos y deseos.
- Exprese sus sentimientos cuando los tenga.
- Pídale a otros que le expliquen su argumento, pero hágalo empleando enunciados que comiencen con yo, tales como, “Yo quisiera escuchar el razonamiento de eso”.
- Hable cuando no esté de acuerdo.
- Haga contacto visual.

Lo anterior puede sonar simple. Realice un experimento para demostrar cuán poderosos pueden ser estos pasos. Piense en algo que lo enfade. Puede ser algo o alguien que regularmente lo haga enojar. Tal vez una experiencia reciente que esté fresca en su mente. Trate de sentir enojo. Ahora que lo siente, mire la fotografía de la figura 11-2.

¿Aún sigue enojado? Todos los consejos anteriores deben ayudarle. ¡El poder de una mascota puede ser la mejor ayuda!

Recuerde que controlar su ira lo hará un mejor negociador.

FIGURA 11-2

Dr. Cocoa



CÓMO AUMENTAR SU AUTOESTIMA

Su mente inconsciente absorbe sus pensamientos y palabras, así como las de otros, como si fueran verdad. Cuando esos pensamientos y palabras no le favorecen, sino al contrario, su autoestima puede verse afectada de manera negativa. Su autoestima afecta su confianza, o su falta de confianza en todo caso, y también su desempeño de negociación.

Cuanto más tiempo se haga rodear de personas que le hagan sentir bien consigo mismo, mejor será para su autoestima positiva. Si a menudo convive con personas que le hacen sentir inadecuado o negativo y no tiene la opción de alejarse, debe confrontarlas de manera asertiva con sus sentimientos y deseos. También puede seguir los puntos presentados en el cuadro 11-2 para aumentar su autoestima.

EL COMPORTAMIENTO ASERTIVO; SU IMPACTO EN USTED Y LA NEGOCIACIÓN

El lenguaje y el comportamiento asertivos afectan sus sentimientos y deseos. Ser asertivo es poseer sus sentimientos y deseos y expresarlos en formas no ofensivas. Es atacar los asuntos y no a las personas. Es hablar y expresar sus opiniones cuando no esté de acuerdo.

La manera más útil de identificar y practicar el comportamiento asertivo es tener en cuenta y utilizar enunciados que comiencen con la palabra *yo* al especificar y aclarar los asuntos que están en conflicto. Para ser asertivo, un enunciado debe cumplir con cinco criterios. Debe (1) especificar el comportamiento o asunto específico del que usted quiere hablar; (2) contener o moderar sus sentimientos respecto del comportamiento o asunto; (3) explicar el efecto que causa en usted el asunto o comportamiento en particular; (4) identificarse con la visión de la otra persona; y (5) ofrecer, o indicar apertura, a una solución. Como el lenguaje corporal está compuesto de enunciados *yo* y es específico, nos fuerza a pensar antes de hablar, a enfocar nuestros pensamientos y a abstenernos de insultar a la otra persona. Por ende, también nos ayuda en el control de la ira. Es más, debido a que cuando somos asertivos nos estamos cuidando, esto ayuda a aumentar la autoestima así como a resolver conflictos internos.

El comportamiento asertivo promueve la comunicación y la resolución en una negociación, así como la cooperación y la colaboración. No obstante, puede también utilizarse cuando se elige evadir, o no negociar, un conflicto. En vez de eludir, puede explicar asertivamente su postura y su decisión de no negociar. De igual manera, si usa un lenguaje asertivo, puede librarse de una negociación competitiva (como la compra de un auto, por ejemplo) de una escalada negativa destructiva. Estos conceptos asociados con los sistemas evasivos y competencia se discutirán más adelante en otro capítulo.

Los pasos que se presentan en el cuadro 11-3 pueden usarse para practicar su asertividad todos los días. Resulta útil llevar un diario de su progreso en la construcción de su asertividad.

Lista de verificación

✓ La puntuación de su encuesta de asertividad ACT le proporciona información para mejorar su efectividad de negociación.

✓ El comportamiento de comunicación puede ser pasivo, pasivamente agresivo, agresivo o asertivo. El comportamiento pasivo es guardarse sus sentimientos y deseos para sí mismo. El comportamiento pasivo-agresivo es expresarse en formas indirectas que posiblemente no sean comprendidas por los demás. El comportamiento agresivo es directo y ofensivo. La asertividad es expresar nuestros sentimientos y deseos de una forma en la que se acepte la responsabilidad. Es poseer los propios sentimientos y trabajar la comunicación con enunciados *yo* que se centren en los asuntos y no en los individuos.

✓ Los comportamientos pasivo, pasivo-agresivo y agresivo son ruido en el canal de comunicación en el mejor de los casos. En el peor de

los casos, engendran ira y precipitan una escalada destructiva negativa de interacción.

✓ Puesto que el temor y la ira en particular, se relacionan con la autoestima, están en la raíz de estos comportamientos ineficaces. La ira es una pérdida del control. El miedo y la ira inhiben las habilidades cognitivas que son esenciales para el éxito de una negociación. Los ejercicios sobre el manejo de la ira y la construcción de la autoestima le ayudarán a comenzar a desarrollar un comportamiento de negociación asertivo.

✓ La negociación requiere la comunicación de los deseos. La comunicación asertiva es la base del argumento persuasivo y el éxito de una negociación.

Términos, frases y conceptos clave

Autoestima

Comportamiento hostil-agresivo

Comportamiento pasivo

Comportamiento pasivo-agresivo

Encuesta de asertividad ACT

Manejo de la ira

Preguntas de repaso

Califique los enunciados 1 al 7 como Verdadero (V) o Falso (F) y responda las preguntas 8 a la 10.

V F 1. La asertividad es agresión moderada.

V F 2. El comportamiento agresivo es aceptable en una negociación siempre que no sea un comportamiento hostil-agresivo.

V F 3. La ira crea cambios psicológicos.

V F 4. La raíz de toda ira es el temor.

V F 5. Algunas personas piensan mejor cuando están enojadas.

V F 6. La raíz de una baja autoestima es el temor.

V F 7. La causa de la baja asertividad puede ser una baja autoestima.

8. Nombre cinco cosas que puede hacer para aumentar su asertividad en la negociación.

9. Identifique dos técnicas para manejar la ira que comenzará a utilizar.

10. Analice su comportamiento en busca de características pasivo-agresivas que pueda empezar a intentar cambiar.

Caso 11.1

Dulce ha estado en la compañía por tres años y su desempeño ha sido calificado de sobresaliente en sus evaluaciones. Farai llegó un año después que Dulce. De acuerdo con lo expresado por Farai, Dulce cree que él está ganando el mismo salario que ella aunque ocupa un cargo menor. Ella está enojada por esta situación. Al parecer a todos les queda claro que sus referencias educativas y de experiencia son superiores. Hay rumores de que Farai no está desempeñándose muy bien, aunque también se dice que él y el vicepresidente se han vuelto muy amigos.

Dick, el vicepresidente, entró a la oficina de Dulce para decirle: "Quería asegurarme de que fueras informada antes de que la noticia se difundiera, estamos ascendiendo a Farai a director de división. Sabes que eres invaluable en tu trabajo; no podemos darnos el lujo de que te ocupes de los asuntos administrativos que Farai estará llevando. Espero que le des a Farai todo tu apoyo. Gracias".

Dulce respondió, "Bueno, si me lo hubiera ofrecido a mí, no lo hubiera aceptado. No me interesa hacer trabajo administrativo".

Preguntas del caso

1. ¿El comportamiento de Dulce es meramente pasivo (no asertivo) o pasivo-agresivo? ¿Por qué o cómo?
2. ¿Qué efecto está teniendo el comportamiento de Dulce en Dick? ¿Qué efecto está teniendo el comportamiento de Dulce en ella misma y en sus relaciones laborales?
3. Si usted fuera Dulce, ¿qué querría? Realice un guión de comunicación asertiva para Dulce que pueda usarse en una negociación efectiva.

Capítulo 12



Principios de persuasión

COMPETENCIAS DE DESEMPEÑO PARA ESTE CAPÍTULO

- Reconocer las dificultades de la persuasión
- Conocer las claves fundamentales de la persuasión.
- Saber cuándo la persuasión es improbable.
- Saber cuál es el papel de la diplomacia en la persuasión
- Practicar sus habilidades de persuasión.

"Muchos pueden discutir, pero pocos pueden conversar".

Louisa May Alcott

Los principios de cómo llevarse bien con las personas generalmente aplican al proceso de negociación. Uno de ellos es que a la gente le gusta tomar sus propias decisiones y hacer sus propios juicios. En la persuasión, debemos tratar con las percepciones e inferencias de otros y también convencerlos de la validez de nuestros argumentos. Por lo tanto, al persuadir a las personas, su trabajo es guiarlos con información que demuestre que el resultado que usted quiere es benéfico, o no dañino, para ellos. Tiene más oportunidades de persuadir si puede comprobar que una propuesta es buena para ambas (o todas las) partes.

La persuasión se facilita si cuenta con las claves. Sin embargo, lo que se entiende del procesamiento cognitivo sugiere que es *im*posible algunas veces. Como se mencionó en el capítulo 8 de este libro, hemos discutido lograr *GRIP* con las estrategias y metas generales, incluyendo el proceso de valoración de poderes relativos. Con base en dicho material, en este capítulo y mediante teorías psicológicas adicionales, se mostrará cómo usar sus *ASES* para llegar a *ESTAR* y conducirlo a la persuasión. También hemos hablado de los principios que le ayudarán a identificar cuándo no es posible persuadir a los otros y que lo persuadan a usted. Además de otras habilidades indispensables para una negociación exitosa, es necesario practicar las técnicas de persuasión. Practique los ejercicios que le proporcionamos en este capítulo.

Teoría del juicio social

Como ya se vio en un capítulo anterior, las personas buscan la validez a la hora de percibir y evaluar la información. También sabemos que los individuos perciben a través de sus propios lentes y de manera automática infieren razones o causas para la comunicación verbal y conductual. Con el conocimiento de la percepción y la atribución como base, es posible explorar más a profundidad los procesos cognitivos involucrados en la persuasión. Como las actitudes, opiniones y creencias están dinámicamente interrelacionadas, es decir, cualquiera de ellas puede afectar a otra, lo que se discutirá aquí aplica para las tres. La palabra **actitud** describe un sentimiento positivo o negativo, bueno o malo, acerca de algo o alguien. La palabra *opinión* describe una postura acerca de algo o alguien. Las *creencias* es lo que uno conoce como verdadero. Cuando se usa la palabra *actitud* en este capítulo, el principio aplica tanto a las opiniones como a las creencias.

La **teoría del juicio social** enfatiza los efectos de las actitudes personales sobre las percepciones de las conductas de otros y sobre la influencia de la comunicación persuasiva (Eagly y Chaiken 1993). El centro de atención serán las distorsiones al momento de percibir las actitudes de otros. La teoría explica ciertos fenómenos que ocurren antes de procesar la comunicación persuasiva o basada en argumentos. La investigación nos ayuda a entender los cambios de actitudes (Petty y Cacioppo 1981, 1986).

En contraste con los fenómenos cognitivos inconscientes que se vieron en el capítulo 9, el núcleo de la teoría del juicio social son las suposiciones de que las personas conocen sus actitudes y son capaces de determinar qué cambios de actitud están dispuestos a aceptar o rechazar. Cada mensaje se compara contra la actitud actual del individuo. Si el mensaje se acerca a la actitud actual, puede ocurrir un cambio; pero si es muy distinto, el individuo lo rechazará y no habrá ninguno. Para entender la teoría resulta útil conceptualizar la actitud en segmentos y desde dos perspectivas. Las personas cuentan con una **latitud de compromiso** en la cual sus actitudes o creencias son firmes. También tienen una **latitud de no compromiso** o indiferencia, esto es, no adoptan ninguna actitud u opinión o muestran actitudes con las que se comprometen muy poco. Las personas perciben los mensajes persuasivos en términos de similitud o disimilitud. Esa percepción crea una **latitud de aceptación** y una **latitud de rechazo**. En la siguiente sección hablaremos sobre cuándo es probable la resistencia y cómo puede o no superarse.

Latitudes de compromiso, no compromiso, aceptación y rechazo

La latitud de compromiso es donde el cambio o la persuasión tienen menos probabilidad de éxito. Eso es por posturas, actitudes, opiniones o creencias muy arraigadas. Es claro que cierta parte de la latitud de compromiso constituirá la latitud de rechazo del individuo. Es decir, los enunciados que son por completo inconsistentes con las actitudes y creencias de la latitud de compromiso serán rechazados. Sin embargo, ¡una parte de la latitud de compromiso estará dentro de la latitud de aceptación de la persona! En otras palabras, las actitudes percibidas como significativamente iguales o consistentes con las actitudes comprometidas *serán* aceptadas.

La actitud cambiará sólo cuando el mensaje persuasivo se advierta dentro de la latitud de aceptación o la de no compromiso o indiferencia. El impacto persuasivo es mayor en la latitud de no compromiso (Hovland, Harvey, y Sherif 1957; Peterson y Koulack 1969). Es más sencillo persuadir a alguien que no tenga una opinión o actitud previas sobre el asunto.

Las investigaciones también han confirmado la existencia del **sesgo de no confirmación** en la evaluación de mensajes o argumentos (Edwards y Smith 1996). Es decir, los argumentos incompatibles con las creencias previas son estudiados por más tiempo, están sujetos a más análisis de refutación, y son calificados de ser más débiles que los com-

patibles con las creencias anteriores. Es más, se ha establecido que las personas son *incapaces* de valorar la comunicación o evidencia independientemente de las creencias anteriores (Edwards y Smith 1996).[1]

Tendemos a aceptar, sin refutar, argumentos que parecen compatibles con nuestras creencias previas y a escudriñar los que percibimos como incompatibles. Incluso intentamos desestimar la evidencia que es contraria a nuestras creencias. Este sesgo se ha encontrado tanto en el razonamiento inductivo como en el deductivo (Edwards y Smith 1996). Los argumentos que escuchamos como incompatibles con nuestras creencias se activan de forma automática en nuestra memoria. Es común que reportemos más información en el proceso de valoración de un argumento incompatible que al evaluar uno compatible.

Los fenómenos cognitivos inconscientes también afectan la persuasión. Al momento de valorar mensajes persuasivos, ocurren los errores y sesgos automáticos ya discutidos en este libro. Es más, nos sentimos incómodos cuando nos enfrentamos a información contradictoria. En la siguiente sección discutiremos los otros procesos cognitivos inconscientes involucrados en la persuasión.

Disonancia cognitiva

Las personas perciben los enunciados semejantes en actitud como más parecidos de lo que en realidad son (Sherif y Sherif 1967; Sherif, Sherif, y Nebergall 1965). Esto es parecido al principio conocido como *sesgo de consenso falso*, que es la tendencia a creer que otros comparten nuestras actitudes y conductas (Ross, Green, y House 1977). También es parecido al fenómeno de **disonancia cognitiva**. Esta investigación nos ayuda a comprender los procesos cognitivos adicionales que están involucrados en la persuasión.

"La *disonancia cognitiva* es un estado de tensión que ocurre cuando un individuo tiene al mismo tiempo dos cogniciones que son psicológicamente inconsistentes. La existencia de la disonancia, debido a que es psicológicamente incómoda, motiva a la persona a intentar reducirla y lograr la consonancia...La fuerza de la presión para disminuirla va en función de su magnitud" (Festinger 1957, 2, 3, 18). La disonancia, o incomodidad psicológica, puede surgir cuando un individuo trata de considerar uno o más pensamientos inconsistentes con una actitud o creencia actual, o creer que son inconsistentes entre sí. Esta

[1] Ver también Batson (1975); Cacioppo y Berntson (1994); Chapman y Chapman (1959); Darley y Gross (1983); Ditto y Lopez (1992); Geller y Pitz (1968); Koehler (1993); Kunda (1990); Lord, Ross, y Lepper (1979); Nisbett y Ross (1980); Ross y Lepper (1980); y Sherif y Hovland (1961).

situación también puede darse cuando el individuo se comporta de manera incoherente con uno o más pensamientos o con una actitud o creencia actual. Como a los seres humanos les disgusta la incomodidad psicológica que surge con la disonancia, intentan eliminarla o minimizarla.

Los intentos por reducirla ocurren de manera inconsciente y dificultan más la persuasión. La disonancia cognitiva puede ayudarnos a entender por qué nuestros esfuerzos por persuadir dentro de la latitud de rechazo de otro pueden fallar. La única forma de eliminar la disonancia es cambiar uno o más elementos relevantes (pensamientos o conductas). Es posible que el valor relativo o la importancia de un elemento cambie. Uno o más elementos pueden ser rechazados o agregados. Olvidar es otra forma como los individuos reducen la disonancia o efectúan el cambio. Nuestra percepción puede engañarnos mientras estamos intentando reducir la disonancia.

La disonancia cognitiva es capaz de provocar que nos involucremos en la percepción selectiva. Intentamos evadir la información que pueda aumentar la incomodidad. Experimentamos un impulso hacia la armonía y el equilibrio mental. Por tanto, además de que ya sabemos que las diferentes personalidades perciben de maneras distintas, cuando buscamos eliminar la disonancia, distorsionamos las percepciones. La disonancia no se limita a inconsistencias lógicas, y los pasos hacia la reducción no necesitan ser lógicos para los demás. La disonancia y el equilibrio están en la mente de quien los percibe. Los ejemplos le ayudarán a entender los efectos de ésta en la persuasión.

Los efectos dañinos del tabaco son bien conocidos, aun así, las personas siguen fumando y mascando tabaco. Su comportamiento es incongruente con las investigaciones y advertencias. Es factible que una persona crea firmemente que fumar no es dañino. Consideremos que esa creencia se encuentra en la latitud de compromiso de la persona. Una advertencia sobre los daños causados por fumar está, entonces, en su latitud de rechazo. Pensar en la advertencia sobre el tabaco genera una disonancia cognitiva.

La advertencia estará sujeta a considerable escrutinio y será atacada con contraargumentos. Algunos esfuerzos por reducir la disonancia pueden ser disminuir el valor de las investigaciones o su completa negación. Otra técnica de rechazo sería aceptar las investigaciones en cuanto a las demás personas, pero sostener la creencia de que los efectos negativos no aplican para nosotros. Una persona así tal vez deje de fumar sólo si se le persuade de que es un error pensar que hay efectos personalizados. Ése puede ser un ejercicio de persuasión difícil ya que está en la latitud de rechazo de la persona y se encuentra sujeta a ¡la distorsión en la percepción que reduce la disonancia! Aun así, entender los procesos psicológicos nos permitirá enfocar nuestros esfuerzos persuasivos en donde tengan más probabilidad de éxito.

Como otro ejemplo, suponga que usted ha estado trabajando sesenta horas a la semana durante los últimos ocho meses. No tiene suficiente personal, pero ha cumplido todos los plazos. Cree que es un empleado estrella. Su jefe califica su desempeño como poco menos que estelar. Es probable que perciba esa calificación como incompatible con el hecho de ser un gran empleado. Puede engancharse en el falso consenso si percibe la calificación como algo no tan negativo. Si su jefe le hace notar algunos de sus errores junto con las repercusiones negativas causadas, entonces podría entrar en el sesgo de no confirmación. Tal vez refute las imputaciones y errores. Es posible que no sea capaz de verlos. ¡Quizá hasta piense que el jefe lo está acechando! Ésa sería una forma de reducir la disonancia ya que contrarresta el equilibrio creado por la baja calificación.

Para entender mejor estos conceptos sustituya algo dañino que hace o consume, a decir de otros, y analice sus propios procesos cognitivos. La disonancia y los esfuerzos por reducirla aumentarán en proporción a la importancia de los asuntos que estén causando la incomodidad. Los esfuerzos de reducción más grandes se notan cuando el concepto de uno mismo o el ego están involucrados.

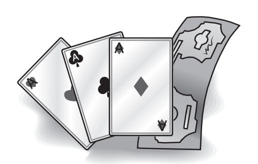
Sesgo de negatividad

Las investigaciones han dejado en claro que los seres humanos están sujetos a un **sesgo de negatividad**.[2] La información negativa pesa más que la positiva al momento de hacer valoraciones (Ito, Larsen, Smith, y Cacioppo 1998; Skowronski y Carlston 1989; y Peeters y Czapinski 1990). Las evaluaciones de otras personas son menos favorables que el promedio cuando se introduce una visión negativa (Anderson 1965). Este fenómeno subraya la importancia de buscar un terreno común e información que sea percibida como positiva y benéfica al momento de intentar persuadir.

Al construir argumentos persuasivos, es bueno hacer uso de la información que sea más benéfica para la otra parte. Empezar con lo menos benéfico o efectivo, o empezar por los aspectos desfavorables seguramente tendrá un efecto negativo en la percepción de la otra persona. Buenas noticias-malas noticias, ¡es un enfoque apropiado!

[2] Ver, por ejemplo, Ito, Cacioppo, y Lang (1998); Ito, Larsen, Smith, y Cacioppo (1998); Kanouse y Hansen (1972); y Peeters y Czapinski (1990).

Prepare sus argumentos para persuadir



Entender los procesos psicológicos analizados hasta ahora debe ayudarle a comprender que hay una gran diferencia entre el simple argumento y la comunicación que persuade. Existen algunos pasos prácticos, bastante sencillos de llevar a cabo, que le permitirán maniobrar a través de estas complejidades psicológicas para que tenga más probabilidades de éxito.

Debe encontrar y presentar algo que beneficie a otra parte y a la vez ofrezca ganancias para usted. Debe armarse con un respaldo sólido para las posturas que argumente. Comuníquese de una forma empática que conecte a las partes. Sea creíble; y, finalmente, presente una razón para que su contraparte concuerde. Las siguientes secciones profundizan en este trabajo.

Ir por los *Ases*

Sí, la persuasión puede ser difícil, ¡pero es posible! Hay claves que le ayudarán a superar las dificultades psicológicas mencionadas. En esta sección, ir por los ***ASES***,[3] hablamos de encontrar una razón para que el otro concuerde. Es su objetivo principal. A medida que otros buscan la validez en lo que usted propone, necesitan por lo menos una razón para dársela. Para cada argumento que proponga, sólo necesita un *AS*; sin embargo, mientras más *ASES* tenga, su éxito será más probable. Si enfoca sus argumentos en uno de los cuatro *ASES*, seguro logrará persuadir.

Los *ASES* son lo apropiado (*A*), la solidez (*S*), la efectividad (*E*) y las cosas singulares para la persona o las circunstancias involucradas (*S*). Argumentar lo apropiado es demostrar que es lo que se debe de hacer. Si lo propuesto es sólido con la perspectiva de la otra persona de lo que es correcto, debe estar dentro de la latitud de aceptación de ella. Los razonamientos de solidez apelan al sentido de justicia e imparcialidad de una persona. También proporcionan el confort del equilibrio psicológico.

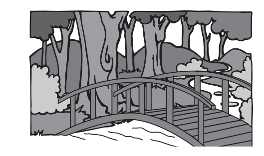
La efectividad radica en un resultado deseado y en las soluciones que den el mejor fin para todas las partes. Se puede usar un recurso especial en donde, a pesar de los grandes esfuerzos de ambas partes, las circunstancias no permitan que se dé la solución más deseada. Su propuesta puede ser la siguiente mejor opción, aunque sea sólo parcialmente efectiva.

[3] El crédito por el enfoque *ASE* es de Reardon (1991). Lo que se propone aquí es una pequeña variación del modelo de Reardon.

Debe recordar que su propuesta puede ser percibida como un *AS* desde la perspectiva del *otro*. Las diferencias culturales y de personalidad son capaces de afectar lo que la otra persona ve como un *AS*. Si usted cree que algo es apropiado pero su contraparte tiene un sistema de valores diferente, su propuesta podría ser rechazada. No obstante, es común que las propuestas a lo apropiado versen sobre estándares profesionales, éticos o legales observados generalmente.

Haga un llamado a la solidez en donde, por ejemplo, esté pidiéndole al otro que devuelva una acción recíproca de su parte. También use la solidez cuando su propuesta rectifique un error o una injusticia anteriores.

La efectividad es con frecuencia el llamado más exitoso. ¡Todos queremos que nuestros problemas se resuelvan! Determinar lo más importante de su propuesta es sólo una parte del trabajo que ha de realizarse. Debe construir su caso, como se explica en las siguientes secciones.



Llegar a *estar*

Quizá piense que llegar a la persuasión es como ***estar*** ya que el acrónimo puede ayudarle a recordar las herramientas que necesita. La *E* es de empatía. La *S*, la clave más persuasiva, es sustentar su credibilidad, que deriva en parte de sus *ASES* pero en especial de su integridad personal.[4] La *T* es el terreno común. La *A* es el acoplamiento emocional con la persona que intenta persuadir. Y la *R* es del refuerzo con evidencia o información de apoyo. La credibilidad y el terreno común son esenciales. Esto es, la otra parte debe ver el beneficio que le espera y creer en usted. La empatía ayuda a encontrar el terreno común. Cuanto más refuerzo y acoplamiento emocional utilice, mayor será la probabilidad de éxito al persuadir. Hablaremos de cada herramienta en los siguientes incisos.

Terreno común (*T*)

En un capítulo anterior hablamos sobre identificar sus intereses y metas, así como hacer lo posible por detectar los intereses y objetivos de la otra parte. Si usted desea lograr sus propósitos, es decir, persuadir al otro de que haga lo que usted quiere, debe encontrar la mutualidad. Esto es hallar el terreno común. Así mismo tiene que ver con mantener

[4] Conger (1998) es reconocido por su recomendación de establecer la credibilidad, enmarcar los objetivos para un terreno común, reforzar su postura con lógica y conectarse emocionalmente.

una mente abierta y usar un enfoque colaborativo, como se discutió en el capítulo 4.

Usted encuentra un terreno común en donde las dos partes desean el mismo resultado. También lo encuentra buscando cosas que pueda proporcionar o hacer por el otro. Estructurar argumentos congruentes con el marco de referencia o la perspectiva del otro también es parte de encontrar un terreno común. Hacerlo crea una mayor probabilidad de que su argumento estará dentro de la latitud de aceptación del otro. De igual forma tiende a minimizar la disonancia cognitiva para la otra persona, y por consiguiente, la probabilidad de persuasión crece.

En un capítulo anterior, discutimos el conflicto que representa pedir un aumento de sueldo. Podemos utilizar ese sencillo escenario para ilustrar cómo se encuentra un terreno común. Note que a medida que la complejidad de un asunto de negociación aumenta, también lo hace el área potencial de un terreno común. En nuestro escenario, debe preguntarse si su jefe y la organización desean que permanezca con ellos. Al valorar las opiniones de los otros, recuerde analizar sus propios temores y percepciones. Si cree que la organización no está convencida de su permanencia, ¡puede tener dificultades para encontrar un terreno común! Por otra parte, si su jefe percibe que su intención es no quedarse en la compañía a largo plazo, habrá muy poco terreno común. En estas situaciones, tendrá que persuadir un cambio de opinión antes de pensar en pedir un aumento.

Si, como es usual, la compañía desea conservar al empleado y él continuar en su trabajo, tienen un terreno común fuerte. Junto con ese deseo quizás exista la intensión de ambas partes de que el otro esté feliz y satisfecho. Puede haber más terreno común. ¿Hay algún proyecto o plazo cercano que ambas partes deseen cumplir o completar? Quizá su jefe quiere un ascenso y su oportunidad está en que usted ocupe su puesto.

Refuerce con evidencia o información de apoyo (*R*)

Reforzar es respaldar sus posturas con aquello que conduzca a sus conclusiones. Use la lógica y el razonamiento; sin embargo, esos procesos son comunes en sus intentos por encontrar la validez al momento de ir por los *ASES*. Aquí, la atención está en lo que puede verse como datos concretos, o evidencia externa, para sustentar la validez.

"Los hombres tienden a confundir la fortaleza de su sentimiento con la de su argumento".

William Ewart Gladstone

En el ejemplo de la solicitud de un aumento, su petición puede estar sustentada con los datos de una encuesta sobre el mercado salarial. Quizá pueda reforzarla con evidencia de que asumió responsabilidades adicionales o de que ha completado un curso o certificación relevantes para su empleo. Puede unir su solicitud a un sistema de bonos

de desempeño y demostrar su contribución al éxito financiero de la organización.

Sólo porque usted vea la lógica en su postura o le apasione lo que está proponiendo, ¡no quiere decir que la otra persona estará de acuerdo! Sus probabilidades de persuasión aumentan con cada onza de respaldo que ofrezca. Como se mencionó en un capítulo anterior, las personas infieren las causas de las afirmaciones y conductas de otros. En la negociación, la otra persona asumirá que usted tiene un interés personal en el resultado de lo que está proponiendo. De hecho, es común sospechar de los intereses personales de las otras personas.

Para demostrarlo, suponga que en vez de pedir un aumento, está proponiendo una nueva línea de negocios. El error fundamental de atribución sugeriría que su jefe pudiera pensar que su interés es sólo por un beneficio personal. Reforzar su propuesta con datos externos probablemente disminuya esa percepción.

Respaldar le ayudará a contrarrestar el error fundamental de atribución y los sesgos y prejuicios inconscientes. Proporcionar soporte externo aumentará la probabilidad de aceptación. Si sus argumentos son percibidos como sólidos y en consenso con los que otros en circunstancias similares argumentarían, probablemente serán atribuidos a la realidad externa.[5] Las personas le dan un alto nivel de validez a esos mensajes. Una vez más, es importante recordar las diferencias potenciales de cultura y personalidad. Algunas personas prefieren el refuerzo general y conceptual, mientras que otras se inclinan por el detalle, por ejemplo.

"Cuando el Obispo Berkeley dijo que 'no había problema', y lo probó, ya no hubo problema alguno con lo que dijo".

George Gordon Byron, Don Juan

Acoplamiento emocional (*A*)

Como es usted quien está tratando de persuadir, debe involucrarse y sentirse entusiasta; y probablemente no tenga ninguna dificultad en lograrlo. ¡Lo que ayuda a persuadir es conectarse a las emociones del *otro*! Resista la tendencia automática de pensar que la otra persona es como usted. Las técnicas de filtración descritas en otra parte de este libro le ayudarán a conectarse con la otra parte.

Es más difícil relacionarse emocionalmente con personas de quienes se sabe muy poco. Como se menciona en el capítulo sobre la preparación para la negociación, debe buscar información sobre la per-

[5] Como se explicó en el capítulo 9, la alta consistencia y consenso juntos tienden a que la causa del enunciado se atribuya a la realidad externa.

sona que espera persuadir así como de los asuntos y problemas importantes que han de tratarse. En los casos en los cuales se sabe poco acerca de la persona y no es posible enlazarse a sus emociones, tendrá que poner más atención en encontrar los *ASES*.

En el ejemplo de la solicitud de un aumento de sueldo, quizá usted y su jefe han seguido la misma carrera y se espera que usted siga sus pasos. Quizá ambos comparten visiones de futuros desarrollos para la organización.

El poder carismático y el de identificación, de los que se habló en el capítulo 10, son dos fuentes de acoplamiento emocional. Normalmente hay otras fuentes de acoplamiento emocional. La mayoría de las personas tienen manías, motivaciones y puntos vulnerables en sus sistemas de creencias. Ya sea el amor por un perro o niño, o por el orden, o cualquier otra cosa, ¡investíguelo!

Empatía (*E*)

Si comprendió las diferencias individuales analizadas a lo largo de este libro, aprendió mucho sobre la empatía. Ser empático es reconocer y respetar esas diferencias, así como los valores, las necesidades, los objetivos y las posturas de otra persona, con la misma deferencia que les da a los suyos. Tratar de ponerse en los zapatos de la otra persona creará empatía. Cuando usted es capaz de ponerse en el lugar de los otros y reconocer lo que para ellos es importante, tiene mayor oportunidad de reconocer cómo su propuesta se relaciona con sus actitudes anteriores. Esforzarse por ser empático a menudo también nos abre los ojos al terreno común, que no veríamos de otra manera.

Las diferencias de personalidad pueden afectar la habilidad de empatizar. Para quienes tienen una preferencia intuitiva empatizar puede resultar más sencillo que para los sensoriales. La diferencia se debe al marco conceptual que usan los intuitivos contra la perspectiva concreta y experiencial en la que se basan los sensoriales. La empatía aumenta la credibilidad, la última y más importante parte de *ESTAR*.

Y la clave: sustentar su credibilidad (*S*)

¡Siempre se tratará de *usted*! Usted es el factor decisivo en el esfuerzo de persuasión. Es quien está presentando el razonamiento y el respaldo. Quien está metiéndose en las emociones del otro. Puesto que el error humano común es hacer atribuciones a la persona, usted desea que lo vean de la mejor manera posible. Si no confían o creen en usted,

no podrá persuadir. Como se asume que tiene un interés personal en lo que propone, su credibilidad es una pieza clave para que crean en su terreno común y su refuerzo.

"A un mentiroso nadie le cree aunque diga la verdad".

Marco Tulio Cicerón

Su credibilidad proviene de su habilidad, su conocimiento del problema y los asuntos relacionados, su compostura, su enfoque, la confianza que transmite y su reputación. Las primeras dos fuentes se derivan de su preparación, de la cual se habla en otro capítulo. El resto es usted como persona, incluyendo su ética.

La persuasión no es manipulación o coerción. Es presentar argumentos y datos que los respalden y después dejar que el otro decida. Habiendo dicho esto, es posible usar las técnicas de persuasión para manipular. Sin embargo, la manipulación involucra las tácticas adicionales de retener información, distorsionar, engañar o mentir. Tal comportamiento no sólo no es ético sino que puede ser considerado fraudulento. Los acuerdos negociados a los que se ha llegado mediante la manipulación o el fraude normalmente terminan en una disputa. Lo más seguro es que nunca tendrá éxito en persuadir a una persona de nuevo después de haberle engañado antes. En el ejemplo del aumento de sueldo, si su organización recibe una petición de referencias sobre usted al mismo tiempo que afirma que tiene la intención de permanecer en la compañía a largo plazo, ¡su credibilidad se esfumará!

Por supuesto, la credibilidad está asociada a la confianza. Hay diferentes tipos y grados de confianza. La confianza basada en la disuasión, el conocimiento y la identificación es importante para la comunicación persuasiva en una negociación.[6]

Cuando la confianza basada en la disuasión se usa para obtener la aprobación de su argumento o un acuerdo sobre su propuesta, la aceptación o acuerdo están motivados por el miedo a las consecuencias. El uso del poder coercitivo discutido en otro capítulo es un ejemplo de confianza basada en la disuasión (desánimo). La aceptación obtenida de esta manera es normalmente temporal y a menudo provoca represalias.

La confianza que se fundamenta en el conocimiento y la que se basa en la identificación pueden ser usadas para acrecentar su credibilidad. La confianza apoyada en el conocimiento no es el poder por habilidad del que se habló en otro capítulo, ésta puede provenir de la reputación de integridad que uno tiene. Debe mencionarse, sin embargo, que no se limita a la honestidad y la integridad. Es más bien la confianza en lo que la otra persona hará o no. Viene de la familiaridad y la experiencia previa con esa persona. El concepto también nos ayuda a explicar por qué la credibilidad es tan difícil de recuperar una vez que

[6] Estos conceptos de confianza han sido tomados de Shapiro, Sheppard, y Cheraskin (1992) y Lewicki y Bunker (1996).

se ha perdido. Construimos una base de conocimientos acerca de otros. La confianza fundada en la identificación es la más fuerte y proviene del entendimiento, el respeto, la empatía y la conexión entre las partes.

En la negociación, la confianza corre en ambas direcciones. Como comentamos en capítulos previos, las similitudes en las características de personalidad y las percepciones generalmente hacen que la comunicación sea más efectiva. Es interesante notar que los individuos que no son de fiar ¡por lo general no confían en nadie!

"El castigo de un mentiroso no es que no le crean, sino que él no puede creer en nadie".

George Bernard Shaw

Algunas personas sí utilizan tácticas de manipulación y engaño en la negociación. A la vez que usted sustenta su credibilidad, también puede probar la credibilidad de otros. Cuando es usted a quien están intentando persuadir, puede preguntarse a menudo si la otra persona es la única que está obteniendo algo. Si es así, existe la posibilidad de que lo estén manipulando. También debe corroborar la exactitud de la evidencia que le han proporcionado; y no ignore sus sentimientos acerca de la interacción. Si siente que algo no anda bien, al menos tómese un tiempo para prepararse más.

"Utilice palabras suaves en las discusiones fuertes".

H. G. Bohn 1855

Presionar dañará su credibilidad. Sea asertivo en vez de agresivo, como lo discutimos en el capítulo 11. Dele tiempo a la otra persona para evaluar y decidir. Ser defensivo dañará su credibilidad. Vale la pena repetir que a las personas les gusta tomar sus propias decisiones. Su empatía, confianza y compostura le ayudarán a perfeccionar un enfoque diplomático.

Cuando la persuasión es improbable

Como vimos, los argumentos que están dentro de la latitud de rechazo del otro probablemente no se aceptarán. Existen ciertas señales que indican que ése es el estado de las cosas. Si la otra persona no repite correctamente nuestros argumentos o lo hace con un significado distinto, puede que esté teniendo una percepción selectiva causada por la disonancia cognitiva. Usted se puede dar cuenta de esta mentalidad por réplicas persistentes de que lo que usted está argumentando no es cierto.

Es posible intentar transformar sus argumentos siguiendo los pasos descritos en este capítulo. También tiene la opción de buscar un terreno común diferente o adicional. Puede preguntar por qué la persona no está convencida. Si es capaz de determinar las opiniones o creencias anteriores que la persona mantiene y que son incompatibles con su argumento, puede encontrar la fuente de la disonancia cognitiva de esa persona. Si lo logra, quizá sea capaz de enfocar su argumento persuasivo a aquellos asuntos o a la importancia relativa de las cuestiones que parecen ser inconsistentes.

Si todos estos intentos fallan, es probable que no se convenza a la otra persona. Debe considerar un aplazamiento para preparar una resolución diferente. Verifique *sus* percepciones y *sus* puntos emocionales importantes al momento de reevaluar sus argumentos y alternativas. Quizá esté experimentando una percepción selectiva. Tal vez el contraargumento del otro esté en *su* latitud de rechazo.

Cuando haya hecho todo lo posible para comunicarse clara y efectivamente, haya utilizado los *ASES* y principios para llegar a *ESTAR* sin obtener resultados, y haya agotado todas las alternativas creativas para argumentar, quizá desee dar por terminada la negociación y optar por una alternativa no negociada. ¡Hacerlo puede considerarse como un éxito!

DIPLOMACIA

El arte o habilidad de la diplomacia le ayudará a que todo lo que ha dicho sea bien recibido. Lo que diga en una negociación no es la excepción a la regla.

> "Diplomacia...el acto de contener el poder". *Henry A. Kissinger*
>
> "Mano de hierro en guante de terciopelo". *Carlos V*
>
> "Un diplomático es una persona que le dice que se vaya al infierno de tal manera que usted realmente se siente entusiasta por emprender el viaje". *Caskie Stinnett*

Las citas del recuadro anterior son una definición perfecta de la diplomacia. Pruebe escenarios sencillos para practicar la diplomacia.

Escenario 1

Suponga que alguien que le reporta ha hecho algo equivocado, que usted, de hecho, considera bastante tonto. ¿Cómo contendría su poder y, por consiguiente, ser diplomático?

Escenario 2

¿Cómo puede decirle a alguien diplomáticamente que hay un pedazo de espinaca entre sus dientes frontales?

Escenario 3

Cuando su estilista le pregunta si le gustó cómo quedó su cabello y usted siente que quisiera ponerse una bolsa de papel en la cabeza, ¿cómo puede responder de manera diplomática?

EJERCICIOS DE DRAMATIZACIÓN Y PROBLEMAS

Los ejercicios 12.1 al 12.6 deben ayudarle a practicar la aplicación de los principios de persuasión. En cada escenario, encuentre sus *ASES* y llegue a *ESTAR*.

Ejercicio 12.1

El sobreviviente

Este ejercicio es muy divertido si se juega con un grupo de siete o más personas para que se cubran todos los papeles. No obstante, si es imaginativo, puede intentarlo con sólo dos personas. Una puede hacer el papel del persuasor. La otra, por supuesto, es a quien va dirigido el argumento persuasivo, o sea, el capitán en nuestro escenario.

Si este ejercicio se emplea en un grupo, designe un líder para que desempeñe el papel de capitán. Divida al resto de la gente en pequeños equipos de tres a seis miembros.

Han naufragado en una isla desierta. Hay suficiente comida para un par de semanas. La fuente de agua es segura. Parece que hay un volcán en la isla. No está en erupción actualmente. No hay una balsa disponible. El capitán sólo puede llevar a un equipo. Cada uno debe persuadir al capitán para que los lleve. Él decidirá a qué equipo llevar de vuelta a la civilización y a la seguridad.

Ejercicio 12.2

Las tres cabras macho

Será divertido modificar la historia para niños de Las tres cabras macho Gruff para practicar la persuasión. Hay una malvada duende que vive en la base del puente que cruza el arroyo y a quien le fascina comer cabras macho. Quizá recuerde que en la historia la duende es engañada a fin de que no se coma a dos pequeñas cabras macho y después es golpeada por la cabra hermana mayor. ¡La duende ha decidido que nunca más volverá a sentir hambre!

Este ejercicio se puede jugar entre dos personas o en equipos. Cuando se juegue en equipos, éstos deben desarrollar su argumento persuasivo y enviar a un representante a hablar con la duende.

Deben persuadir a la duende para que los deje cruzar el arroyo. Deben preparar argumentos y respuestas de respaldo. Se espera que la duende también tenga sus argumentos.

Ejercicio 12.3

Reacomodo del mobiliario

Se cambió a su casa hace dos años. Casi no tenía tiempo cuando llegó a ella. Los muebles han permanecido exactamente en el mismo lugar

en el que los hombres de la mudanza los colocaron desde ese día. No le agrada mucho la distribución, pero no puede mover las piezas grandes usted solo. Hoy es un día soleado, muy caluroso, y tanto usted como su esposa no trabajan. Persuádala para que le ayude a reacomodar la sala de estar.

Ejercicio 12.4

Compra de la casa

Usted ha rentado una hermosa casa por diez meses. Le encanta. Le fascina el vecindario y las escuelas, los restaurantes y las tiendas. Cuando firmó el contrato de renta, preguntó si existía la posibilidad de comprarla. El casero se mostró enfático en querer conservar su casa a largo plazo. Hace poco se dio cuenta de que una de sus otras casas en el vecindario ha sido puesta en venta. Persuádalo para que le permita comprar la casa que usted está rentando.

Ejercicio 12.5

Fuera mancha, fuera

Mientras está de compras, encuentra el suéter que ha estado deseando por años, justo como el que antes tenía y que se extravió en la mudanza. Es del color y la talla perfectos para usted, pero tiene una pequeña mancha y un diminuto jalón. Está segura de que podrá sacar la mancha, aunque no se lo garantizaría a nadie, y cree que su hermana podrá ocultar el jalón. El suéter tiene un precio muy elevado. Persuada al personal de la tienda para que reduzcan el precio 15 por ciento o más si es posible.

Ejercicio 12.6

Su turno

Ahora piense en su último intento fallido por persuadir a alguien de hacer algo. Prepare un nuevo argumento de persuasión que crea que hubiese funcionado.

Lista de verificación

✓ Es improbable que el argumento por sí solo persuada. Al persuadir a otros, es necesario conducirlos con información que demuestre que el resultado es benéfico para todas las partes. A veces, la persuasión no es posible. A las personas les gusta tomar sus propias decisiones. La gente busca validez al momento de percibir la información y no son capaces de evaluar los argumentos persuasivos independientemente de sus creencias anteriores. Es más, cuando se trata de evaluar argumentos persuasivos, todas las complejidades de la percepción están involucradas.

- ✓ Las claves de la persuasión son enfocar los recursos en los *ASES* (lo apropiado, la solidez, la efectividad y las cosas singulares) para llegar a *ESTAR* camino a la persuasión con la empatía, el sustento de su credibilidad, el terreno común, el acoplamiento emocional y el refuerzo con evidencia o información de apoyo. La clave más valiosa es la credibilidad, que está relacionada con la confianza.
- ✓ Cada individuo tiene una latitud de aceptación y una de rechazo. Si el argumento es demasiado inconsistente con las creencias anteriores, será rechazado. Si no es incompatible con las creencias anteriores, puede ser aceptado. La mayor probabilidad de aprobación será la de los argumentos que tengan que ver con asuntos acerca de los cuales la persona no tenga una opinión previa. Pensar en argumentos incompatibles con las creencias anteriores causa disonancia cognitiva y puede originar un procesamiento selectivo y esfuerzos por refutar el argumento. El procesamiento selectivo incluye el sesgo de consenso falso, el sesgo de no confirmación y el de negatividad.
- ✓ La diplomacia facilita la negociación efectiva.
- ✓ Volverse más persuasivo en la negociación requiere práctica.

Términos, frases y conceptos clave

Actitud

ASES

Disonancia cognitiva

ESTAR

Latitudes de compromiso, no compromiso, aceptación y rechazo

Sesgo de negatividad

Sesgo de no confirmación

Teoría del juicio social

Preguntas de repaso

Califique los enunciados 1 al 4 como Verdadero (V) o Falso (F) y responda las preguntas 5 a la 10.

V F 1. La teoría del juicio social sostiene que las personas buscan actitudes válidas o correctas.

V F 2. A veces, los esfuerzos por persuadir son inútiles o están destinados al fracaso.

V F 3. La pertinencia, la consistencia y la efectividad son las mejores formas de cimentar nuestros argumentos.

V F 4. La credibilidad es el único y más importante ingrediente para la persuasión.

5. Explique la latitud de indiferencia.
6. Explique cómo la disonancia cognitiva afecta el procesamiento de los mensajes persuasivos.
7. Explique la diferencia entre una creencia y una actitud.
8. ¿Por qué es cierto que a veces el negociador más habilidoso no tiene éxito en la persuasión?
9. ¿Por qué las palabras suaves crean un argumento fuerte más susceptible a la aceptación?
10. Identifique los pasos para llegar a *ESTAR* y a la persuasión.

Caso 12.1

Su compañía de inversiones va a obtener una cantidad importante de negocios si se rectifican las leyes de impuestos del país para incentivar los ahorros para el retiro voluntarios en el sector privado. Usted debe hacer tres presentaciones persuasivas. Una de ellas será ante un grupo de individuos que tienen entre cuarenta y cincuenta y cinco años de edad. Otra será para un grupo de personas que tienen menos de treinta años. Y la última para los legisladores. En cada caso, se busca convencer al grupo de apoyar el cambio que usted propone.

Preguntas del caso

1. ¿Cómo evaluará las actitudes anteriores de cada grupo? ¿Qué efectos tendrán las actitudes anteriores en sus percepciones de su argumento? ¿Qué puede usted aprender acerca de la actitud de cada grupo si aplica aquí la teoría de la atribución?
2. ¿De qué manera son diferentes los argumentos *AS* que usted usaría para cada grupo? ¿Cuántos *ASES* puede encontrar para cada grupo?
3. ¿Puede usted usar la confianza basada en el conocimiento para aumentar su credibilidad? ¿Qué información necesita y cómo usará esta confianza?

Capítulo 13



Reglas de negociación y errores comunes

"Un hombre exitoso sacará ventaja de sus errores y volverá a intentarlo de una forma distinta".

Dale Carnegie

COMPETENCIAS DE DESEMPEÑO PARA ESTE CAPÍTULO

- Aprender los principios rectores para la conducción de negociaciones.
- Conocer los errores más comunes que se cometen en una negociación.
- Reconocer el marco para las estrategias negociadoras.

En los libros sobre negociación, casi siempre se hace hincapié en las reglas, con la visión de que existe un guión o una sola forma correcta de conducir una negociación exitosa. Nada puede ser menos cierto. Sin embargo, existen, de hecho, principios rectores que deben aplicarse en las estrategias personales. En este capítulo presentaremos principios o reglas generales que deben observarse en toda negociación. También describiremos los errores que se cometen comúnmente. Si conoce esos errores estará mejor preparado para evitarlos.

Reglas

Regla 1: No piense que la negociación es un juego.
Algunos ven a la negociación como un juego. Aunque la teoría de éste es útil para entender cómo desarrollar estrategias exitosas, el proceso en sí no es una diversión o una competencia. Para estar seguros, muchos individuos se involucran en juegos durante el proceso de la negociación. Entrar en el proceso con un espíritu de juego puramente competitivo es adoptar un enfoque de ganar o perder. Los juegos se llevan a cabo con reglas establecidas y por lo general existen árbitros y jueces. Ésa no es la atmósfera de negociación e influencia. Cuando utiliza un enfoque de ganar o perder en una gestión, corre el riesgo de perderlo todo. Aun cuando deje la mesa pensando que ha ganado, es muy probable que a largo plazo pierda. Si su contraparte no puede cumplir el acuerdo, no se cumplirán las promesas y el resultado previsto no dará frutos. Los expertos en negociación no entran en ella como en un juego. Ellos son hábiles en el arte de la interacción humana, el compromiso y la adaptabilidad.

Punto clave
En un juego siempre hay perdedores.

Regla 2: Esté preparado.
Prepararse para el proceso implica tener el conocimiento básico de los principios contenidos en otros capítulos de este libro, recabar y analizar la información, y elegir y desarrollar una estrategia específica para cada negociación. Hablaremos de la preparación con más detalle en el siguiente capítulo.

Regla 3: Conozca los aspectos relevantes de su propia personalidad y tendencias conductuales así como sus necesidades, objetivos y poder.
Tocaremos estos temas en otros capítulos del libro.

Regla 4: Perciba y evalúe los aspectos relevantes de la personalidad, las necesidades, el poder y el comportamiento de su contraparte.
Analizaremos estos asuntos en otros capítulos de este libro.

Regla 5: Practique las reglas para escuchar, hablar, filtrar y observar de una manera efectiva.
Varios de los capítulos de este libro proporcionan información al respecto.

Regla 6: Nunca pierda el control de sí mismo.
La información contenida en otro capítulo le será útil para seguir esta regla.

Regla 7: Siempre busque puntos y objetivos en común.
Los capítulos de este libro hablan sobre este principio.

Regla 8: Aprenda cuándo seguir adelante y cuando retirarse.
Su preparación meticulosa, como se describe en el siguiente capítulo, debe prepararlo para seguir esta regla. Como diría Kenny Rogers, **"Saber cuándo esconder su juego y cuándo mostrarlo".** No obstante, sepa que esta regla no implica que la negociación sea un juego. Sin embargo, a veces existe la posibilidad de que sus objetivos sean alcanzables mediante la negociación. A veces, un asunto o un trato entero están muertos. En ocasiones no podemos cambiar la percepción de la otra persona. Hay casos en los que sus opciones no negociadas son sus mejores opciones. Continuar a fuerza de pura tenacidad o porque ya se ha invertido mucho tiempo será infructuoso y dañino. Esto puede provocar que concuerde con algo que no será benéfico para usted. Que no haya trato es mejor que un mal trato. Siempre hay alternativas para un acuerdo negociado.

PUNTO CLAVE
Algunas veces retirarse de una negociación es lo mejor.

Aún peor es cuando obtiene lo que desea o la mejor resolución posible ¡pero no la reconoce o no la acepta! Si se ha preparado de manera adecuada para el proceso, habrá establecido sus objetivos apropiadamente. Muchos individuos tienden a pensar que si su oferta es aceptada, es porque fue demasiado pesimista. ¡Alcanzar su objetivo no es una buena razón para desecharlo!

Por otra parte, si cuando está sentado a la mesa se da cuenta de que sus evaluaciones previas fueron incorrectas o están incompletas al grado de que deba volver a revisar su objetivo, deténgase o posponga. En ese caso, no está preparado. Dése tiempo para analizar y prepárese de forma adecuada. No caiga en la trampa de pensar que su objetivo estaba equivocado ¡sólo porque logró que lo aceptaran! Debe tener razones (aparte del éxito) para descartar un objetivo preestablecido. Si no cuenta con razones contundentes para rechazar su objetivo preestablecido, evalúelo después, cuando revise su

desempeño. Si, en efecto, estableció un objetivo muy bajo, habrá aprendido algo para la siguiente negociación. En vista de todos los componentes es posible que haya tenido éxito estableciendo un objetivo satisfactorio para ambas partes. Cabe citar a Kenny Rogers de nuevo, "**Habrá tiempo suficiente para contar cuando el trato esté hecho**".

Regla 9: Mantenga su integridad personal y confíe en usted.

Debe decidir cuándo ocultar la verdad o exagerar es aceptable como algo honesto y cuándo es deshonesto. Recuerde que debe inspirar confianza y construir y mantener la credibilidad, ¡pero no confíe demasiado en la otra parte!

Si la confianza de la otra parte en usted se daña durante la negociación, intente repararla de inmediato. Acepte la responsabilidad por los sentimientos y las repercusiones que haya creado. Admita la perspectiva y los sentimientos de la otra parte. Discúlpese por sus errores. Utilice las técnicas de persuasión.

Regla 10: Nunca negocie con alguien que no tenga la autoridad para comprometerse.

Hacerlo lo colocará en una situación de no ganar. La violación de esta regla es una de las razones por las que comprar un automóvil es tan difícil. Normalmente, al comprador potencial del auto no se le permite negociar con el gerente, quien tiene la autoridad para firmar el trato.

Regla 11: Confirme el estatus de la negociación.

Al final de cada sesión de negociación, haga un consenso de lo que se logró y de lo que se acordó. También confirme lo que todavía ha de negociarse.

Regla 12: Póngalo por escrito cuanto antes.

Algunas personas son capaces de dejarlo pensar que tiene un trato con ellos hasta lograr la presión de tiempo suficiente para que acepte sus términos. Incluso una carta de confirmación es una buena idea. Siempre debe intentar ser quien prepare el escrito, y esforzarse sinceramente por hacer mención del acuerdo en su totalidad. En ocasiones la persona que prepara el escrito con toda intención deja fuera algún detalle que es indeseable para él. En esas situaciones, claro, usted debe renegociar a fin de incorporar al acuerdo escrito el convenio completo y correcto.

Errores más comunes

Los errores más comunes en una negociación son por ignorar las reglas básicas presentadas. En el cuadro 13.1 se presentan los errores específicos que con frecuencia se cometen en el proceso.

Cuadro 13-1 Errores en la negociación

- Asumir lo que la otra parte desea. Es común asumir que los objetivos respectivos de las partes son incompatibles. La otra parte casi siempre tiene necesidades y valores diferentes a los suyos.
- Sobreestimar sus debilidades y/o subestimar las debilidades de su contraparte.
- Mantener un plan fijo ante información nueva o adicional.
- Establecer objetivos muy optimistas o muy pesimistas. El error más común a este respecto es ser muy pesimista.
- Establecer objetivos o tomar posturas sin un razonamiento y respaldo que puedan ser (y que son) comunicados a la otra parte. La incapacidad de defender o respaldar su postura lo conducirá al descrédito, al rechazo, y posiblemente, al conflicto. Si no puede respaldar su postura, quizá sea porque ésta no es realista o razonable.
- Hacer una contrapropuesta ante una oferta irracional o sin respaldo de la otra parte. ¡Estará negociando contra usted mismo! El mejor curso de acción es insistir que la otra parte explique, respalde, o corrija su oferta. Recuerde, también, tener en cuenta la personalidad de su contraparte. La oferta o postura sin respaldo puede estarse conceptualizando en voz alta.
- Permitir que la otra parte sepa que está presionado por un plazo. No obstante, habrá ocasiones en las que la contraparte esté consciente de su presión de tiempo. En esas situaciones, debe reconocer que su postura está debilitada y evitar sentirse forzado. Recuerde que tiene alternativas. De ser posible, no negocie cuando se encuentre bajo la presión de un plazo. ¡Procure que sus características naturales de personalidad no creen una presión de tiempo sobre usted!

Cuadro 13-1: *continuación*

- Saltar ante la primera oferta de la otra parte. No quiere decir que no deba aceptar la oferta si es apropiada. Sin embargo, si la acepta de inmediato, le estará quitando dignidad a la otra parte. Ella puede sentirse infeliz y tratar de cambiar el trato o no cumplirlo después. El mejor curso de acción es esconder su entusiasmo; tome su tiempo para evaluarla; acéptela tentativamente; y haga mención de algunos detalles menores pendientes para permitir que la otra parte tenga la oportunidad de recibir algo a cambio. Esta dignificación de su contraparte le asegurará el éxito para ambos.

- Enfocarse en lo que la otra parte obtiene. ¡La ganancia de ésta no es su pérdida! Concéntrese en sus objetivos. Lo que obtenga la contraparte es lo que hace que usted consiga lo que desea.

- Responder a algo para lo cual no está preparado. Sus alternativas son aplazar el asunto o suspender las negociaciones mientras va y se prepara.

- No decir que no de una manera aceptable es el último error común. No debe ser criticón u ofensivo, y no debe inculpar a nadie. Sea firme, pero dé las explicaciones de sus negativas. Sea asertivo y persuasivo.

Preguntas frecuentes

¿Qué tan honesto debo ser? ¿Debo revelar mis deseos o pretensiones? Mentir acerca de sus intenciones hará todo más difícil. Hay menos espacio para encontrar puntos en común. La revelación estratégica de información no es necesariamente deshonesta. La exactitud con la que se conteste la segunda pregunta dependerá de la personalidad y el estilo de las dos partes.

Si su contraparte no es cándida o es competitiva, no es apropiado adelantarse a hacer revelaciones de lo qué está dispuesto a hacer. Es más, es probable que deba estar negociando el proceso que usará en esos casos. Sin embargo, si usted está bien preparado, no habrá peligro alguno en hacer una negociación honesta, abierta y asertiva. No hay por qué temer a la verdad en esas situaciones. Recuerde que tiene más alternativas.

Lista de verificación

✓ Hay doce sencillos principios rectores que ayudan a los negociadores. La esencia de esos principios puede resumirse en conocerse a sí mismo, prepararse a conciencia, comunicarse asertiva y persuasivamente, no sentir que se pierde algo porque la otra parte gana algo, saber cuándo retirarse, confirmar el resultado, ser honesto y confiar en usted mismo.

✓ Los errores comunes en una negociación casi siempre se relacionan con alguna forma de violación de esos principios rectores o por no permitir que la otra parte mantenga su dignidad.

✓ Conocer los principios rectores y los errores comunes debe proporcionarle un marco para desarrollar sus estrategias de negociación.

Términos, frases y conceptos clave

"Saber cuándo esconder su juego y cuándo mostrarlo".

Preguntas de repaso

Califique los enunciados 1 al 3 como Verdadero (V) o Falso (F) y responda las preguntas 4 a la 10.

V F 1. La negociación es un juego.

V F 2. La parte más difícil de la negociación puede ser la preparación.

V F 3. Saber escuchar no es muy importante en una negociación.

4. ¿Por qué es tan importante la preparación para tener la habilidad de retirarse en el momento correcto?
5. Si su confianza se dañara durante la negociación, ¿qué haría?
6. ¿Por qué es un error asumir lo que su contraparte desea?
7. ¿Existe alguna forma de superar la presión del tiempo?
8. ¿Qué debe hacer si su contraparte no respalda su postura?
9. ¿Cómo se entrenará para no enfocarse en lo que la otra parte obtiene?
10. ¿Por qué es importante no mostrarse tan entusiasmado ante la primera oferta?

Caso 13.1

Clint es el supervisor de Marylin. Ella es una empleada de medio tiempo dedicada y conocida por asumir responsabilidades. Clint le dijo a uno de sus colegas que podría engañar a Marylin para que completara un proyecto y así él pudiese tomarse un fin de semana largo. Clint le dijo a Marylin que sólo ella tenía las habilidades y la meticulosidad para completar el proyecto en forma apropiada y en tiempo y, que además, le haría un gran favor si aceptaba el desafío. Marylin accedió; sin embargo, como no pudo localizarlo durante el fin de semana para obtener información importante para finalizar el proyecto, lo dejó incompleto. Clint responsabilizó a Marylin por la falla, y ella ahora siente que su impecable expediente tiene una mancha. Marylin se está lamentando por todo esto ya que renunció a su fin de semana entero, sin paga extra, sólo por quedar bien.

Preguntas del caso

1. ¿Cuáles reglas de negociación rompió Clint?
2. ¿Cuáles rompió Marylin?
3. En este punto ¿puede Marylin todavía recuperarse de sus errores? Si es así, ¿cómo?

Capítulo 14



Proceso y preparación de la negociación

“Lo que sea que suceda, nunca sucede por sí solo”.

Sally Rand

Competencias de desempeño para este capítulo

- Aprender los términos clave usados en la negociación.
- Entender el comportamiento estratégico en la negociación.
- Identificar las etapas de una negociación.
- Conocer el paso de preparación de una negociación.

Existen ciertos términos que los negociadores usan comúnmente. Es útil reconocerlos y entender sus significados comunes. Resulta útil saber que el proceso de negociación evoluciona en fases o etapas. Además, es necesario entender que la negociación es estratégica. En este capítulo revisaremos los términos clave así como las etapas principales del proceso de negociación. Hablaremos sobre el comportamiento estratégico y dedicaremos una gran parte de la atención a aprender la etapa de preparación de una negociación. Como se explica aquí, hay pasos preparatorios importantes necesarios para la negociación efectiva además de los suplementarios, aquellos pasos ya mencionados concernientes al conocimiento y entendimiento de sí mismo y otros.

Terminología de negociación

En capítulos anteriores, introdujimos los términos *enfoque* y *estilo*. El **enfoque a la negociación** y al conflicto de cada persona tiene que ver con la visión o actitud hacia ellos. El enfoque puede ser positivo, neutral o negativo. Como ya mencionamos, el **estilo** es el enfoque que cada persona tiene hacia una interacción en particular. Veremos esos términos brevemente en los siguientes párrafos, junto con los términos clave restantes usados en la negociación: estrategia, contraparte, gambitos, riesgos calculados y técnica.

Estrategia

Su **estrategia** es su plan general. Va más allá de si usted planea manejar o resolver el conflicto, como se describió en otro capítulo. Es su plan de cuándo, cómo y en qué orden se pueden utilizar determinadas técnicas y tácticas. Su estrategia incluye el plan para dónde comenzar y dónde terminar; y esta influida por el tipo específico de asunto o transacción que ha de negociarse, así como por su actitud, estilo personal y temperamento; sus valores, creencias, intereses, objetivos y fortalezas; así como del conocimiento que tenga del estilo, temperamento, intereses, objetivos y fortalezas de su contraparte.

Utilizaremos parte de la teoría del juego para entender la estrategia de negociación. El **comportamiento estratégico** surge cuando dos o más individuos interactúan y la decisión de cada uno se convierte en lo que ese individuo espera que el otro u otros hagan. Como es lógico,

Concepto clave
El comportamiento estratégico busca el mejor resultado mutuo.

se espera la acción que logrará el mejor resultado mutuo. El centro de este comportamiento es el interés personal.

Sin embargo, esto último no es sinónimo de competencia. Además, lo que un observador puede percibir como un comportamiento objetivo, racional o lógico puede no coincidir con la evaluación del actor de la situación y las alternativas. Se debe tener cuidado al analizar el comportamiento en contexto y tener en cuenta las complejas y dinámicas interrelaciones.

Una adaptación del dilema clásico de los prisioneros ilustra el comportamiento estratégico y la teoría del juego en una negociación. El dilema de los prisioneros se ha usado por mucho tiempo como un ejercicio para construir habilidades de negociación. Enseguida reconstruimos parte de este dilema.[1]

Ejercicio 14.1

La policía aprehende a dos criminales. Ambos tienen dos asuntos que enfrentar. Sin lugar a dudas, cada uno ha violado los términos de su acuerdo de libertad condicional, motivo por el cual regresarán a la cárcel por dos años. Han sido acusados y arrestados por robo a casa habitación. La policía no cuenta con un buen caso de robo; no tienen la evidencia que se requiere para una condena. La policía, por supuesto, no ha compartido esa información con los prisioneros, y los separa asegurándose de que no haya comunicación alguna entre ellos. Le ofrece a cada uno el mismo trato.

El trato consta de tres partes:

1. Si uno de ellos confiesa el robo y el otro no, el que confiese será liberado.
2. Si sólo uno de ellos confiesa, la policía buscará una sentencia de diez años de prisión para el que no confiese.
3. La policía pedirá una sentencia reducida, probablemente seis años, si ambos prisioneros confiesan el robo.

Suponga que usted es uno de los prisioneros. ¿Qué hace? Se encuentra ante el dilema de cooperar o competir. También tiene el dilema de anticipar lo que su socio hará. Los resultados potenciales son los siguientes:

- Si ambos se quedan callados, usted recibirá sólo dos años en prisión por la violación a la libertad condicional.
- Si usted confiesa pero su socio se queda callado, usted saldrá libre. Así, si piensa que su socio se quedará callado es mejor que usted confiese. Pero, ¿qué sucede si él ha pensado las cosas de la misma manera?

[1] Esta historia fue contada por primera vez por el economista A. W. Tucker en 1950, y ahora se cree que es conocimiento general del dominio público.

- Si usted no habla y su socio confiesa, usted deberá permanecer en prisión durante diez años.
- Si ambos confiesan, estarán en prisión aproximadamente seis años.

Intente determinar la solución cooperativa óptima que *mejor* satisfaga las necesidades o deseo de *ambas* partes. Si ambas partes guardan silencio, entonces se ahorrarán el peor daño. Cada uno obtiene la segunda mejor solución individual y la mejor solución mutua posible. Si alguno de ellos escogiera la mejor posibilidad individual, se arriesgaría a perderlo todo. Ninguno de los prisioneros puede liberarse de su socio. Ellos, al igual que en el caso de las contrapartes en una negociación, tienen un problema mutuo. Como explicaremos en otra sección, si no tienen mutualidad, ¡es probable que no deban estar negociando!

ESTILO

De nuevo su estilo es su enfoque de la interacción. Los estilos negociadores incluyen la evasión, el contencioso o discutidor/competitivo, el comprometido y el cooperativo/colaborativo, como se explicó en el capítulo 4. Si los prisioneros del ejercicio 14.1 toman un enfoque competitivo, cada uno perderá su mejor oportunidad. Si, por otra parte, cada prisionero utiliza un estilo colaborativo, obtendrán la mejor solución mutua posible, dadas las circunstancias.

CONTRAPARTES

Es común que las personas utilicen el término *oponente* cuando hablan de una negociación. Sin embargo, en concordancia con el concepto de mutualidad y la teoría del juego, es útil pensar en términos de **contrapartes** o facciones en vez de oponentes. En este libro a menudo utilizaremos el término **contraparte** o facciones.

TÁCTICAS

Las **tácticas** son maniobras, las acciones que usted toma y los movimientos que hace. Algunos nombres usados comúnmente para describir las tácticas en una negociación son preguntas, tolerancia, aplazamiento, sorpresa, retiro, amenazas, ira, revocación, exclusión o acotar, acobardamiento, engaño, distracción, renuencia, regateo, ulti-

matos, asociación, igualación, ruego, acoso, risa, extrapolación, exageración, posturas extremas, paciencia, bloqueo, atractividad emocional, contraofertas, concesiones, restricción, y silencio. En el capítulo 15 hablaremos específicamente de cada una de estas tácticas.

Gambitos

El término **gambito** proviene del juego de ajedrez y se usa comúnmente en el lenguaje de la negociación. Algunas veces se usa este término para referirse a cualquier maniobra diseñada para obtener ventaja. En este libro, el término se usará para referirse al movimiento o táctica de apertura en cada una de las fases importantes del proceso de negociación.

Técnica

El término **técnica** se refiere sólo a la manera en la que utiliza tácticas y gambitos alternativos y/o múltiples. Hablaremos de la técnica con más detalle en otro capítulo.

Etapas del proceso de negociación



Resulta útil examinar el proceso de negociación en cinco fases o etapas. Éstas son la etapa de preparación, introductoria, de iniciación, de intensificación y de cierre. Como veremos en capítulos posteriores y en los problemas de práctica, la interacción oscilará entre las etapas tres, cuatro y cinco durante las negociaciones reales, ya que se habla de muchos asuntos. Lo que resta de este capítulo estará dedicado a la **etapa de preparación**.

Etapa de preparación

"Lo que necesito es una lista de problemas desconocidos específicos con los que nos enfrentaremos".

Lykes Lines Shipping

En capítulos anteriores, mencionamos los intereses y los objetivos así como del poder y el efecto de la presión de tiempo. Lo que aprendió en esos capítulos le ayudará en las fases de preparación y ejecución. No obstante, la preparación es quizás la parte más difícil del proceso de negociación. Después de diagnosticar y analizar la naturaleza del conflicto o desafío, como se explicó en el capítulo 3, es necesario comenzar con los preparativos específicos hacia la ejecución de su estrategia general. La preparación requiere investigación, consideración, análisis

cuidadosos y creatividad. Ocurre antes del inicio de la reunión de negociación designada de las partes. Es posible identificar las listas de verificación de los pasos a seguir durante la etapa de preparación. Este capítulo le proporciona esta lista.

Es normal sentir que la otra parte tiene más información acerca de usted que la que usted tiene sobre la otra parte. También es natural sentir que la otra parte tiene más poder y menos presión de tiempo. Estos sentimientos naturales de ineptitud subrayan la importancia de la preparación. Las tareas de ésta se exponen en veinte pasos:

1. Reúna tantos detalles como le sea posible acerca de la transacción, los componentes y los asuntos relacionados que han de negociarse. Este paso incluye una lluvia de ideas para identificar los componentes de la transacción. Por ejemplo, además de la cantidad de dinero, los componentes de la transacción pueden incluir los términos de pago, el tiempo, los cargos por entrega o transportación, los cargos por servicios, el servicio y las garantías. Habrá más asuntos o componentes de la mayoría de las cosas que negocie. Evite tener una visión de túnel. Recuerde el enfoque holístico de la teoría sistémica, explicada en otra parte del libro.
2. Determine lo que desea y necesita. Tal vez suene sencillo, pero debe distinguir entre las necesidades emocionales y tangibles. Debe también decidir cómo controlará sus emociones. En un capítulo anterior se proporcionaron los lineamientos para este paso.
3. Clasifique sus deseos y necesidades por orden de importancia e identifique cuáles asuntos son intercambiables y/o relacionados.
4. Evalúe la manera en la que su contraparte percibe sus deseos y necesidades.
5. Trate de determinar lo que su contraparte desea y necesita. En este paso debe considerar la manera en la que ella puede obtener satisfacción. Intente identificar las alternativas de la otra parte ante un acuerdo negociado con usted. Su análisis debe incluir las necesidades tangibles y las emocionales, como la necesidad de la otra parte de sentirse en control o potenciar su ego personal, es decir, sus necesidades de dignidad.
6. Determine lo que usted tiene que su contraparte pueda no querer, necesitar o aceptar; así como lo que quizá la otra parte *no* quiera que haga. Este paso sirve para expandir el negocio, como describimos en un capítulo anterior, haciendo que la integración y la colaboración sean más sencillas. También puede revelar el poder que usted posee, y que aumentará su confianza, en particular en caso de que su contraparte se vuelva competitiva. No obstante, recuerde el principio diplomático de contener el poder.

7. Decida los asuntos sobre los cuales podría haber o puede ya haber un acuerdo. Determine el grado de desacuerdo en cada asunto o componente.
8. Evalúe todos los tipos de poder con los que cuenta. Decida cuándo y cómo planea utilizar sus poderes.
9. Evalúe qué poder piensa que su contraparte tiene sobre usted, así como el que que su contraparte cree que tiene sobre usted. Determine si cada uno es real o sólo percibido.
10. Designe un valor a todos los componentes del asunto o asuntos que han de negociarse, y evalúe si hay potencial para encontrar puntos en común sobre los cuales se pueda estructurar una negociación.
11. *Determine sus opciones para un acuerdo negociado*. Este paso es sumamente importante por varias razones: determinará si existe o no una mutualidad adecuada para negociar; le dará el poder de *no* aceptar un resultado perjudicial en el proceso de negociación; y probablemente también revelará cualquier otra alternativa no reconocida antes.
12. Determine las soluciones negociadas alternativas que serían aceptables para usted.
13. Reevalúe todas sus posturas identificadas en los pasos 2 al 12, y decida si negociar o no.
14. Prepare razones que pueda comunicar a su contraparte y que respalden todas sus posturas que sigan los principios de los que hemos hablado en otros capítulos de este libro. Debe encontrar las razones para que su contraparte concuerde con usted.
15. Determine los parámetros generales, tres posturas clave sobre cada asunto y componente. Una será la mejor propuesta, en la que pueda ofrecer un respaldo razonable. Es probable que ésta sea también su postura de apertura. La segunda es la que representa mejor lo que usted pueda explicar de manera razonable. Ésta es su meta realista. La tercera es la peor que podría aceptar: se aleja de su posición. Esta tercera es la que usted determinaría como lo peor en una o más alternativas no negociadas.
16. Anticipe los argumentos que su contraparte le dará a todas sus propuestas. Intente anticipar cuáles serán sus parámetros probables. Trate de determinar las opciones que tendrá su contraparte para un acuerdo negociado.
17. Prepare enfoques alternativos dirigidos al estilo potencial que será usado por su contraparte y que observen los principios discutidos en otras partes de este libro.
18. Prepare una agenda y agendas alternativas. Éstas serán sus guías para plantear la interacción.

PUNTO CLAVE
El acrónimo **OPAN** (opciones para un acuerdo negociado) debe recordarle que "¡a veces no debe negociar!"

19. Determine su estrategia, incluyendo las cantidades y el tiempo de sus posturas negociadoras.
20. Prepárese para ser flexible. Esto incluye estar preparado para no seguir su agenda. Esto incluye estar preparado para nueva información. ¡Espere lo inesperado!

También considere que habrá de tener cuidado de no volverse muy rígido en su pensamiento a la hora de seguir los pasos trazados. Este consejo es especialmente relevante para los individuos que poseen la preferencia racional en la tipología de Jung.

Sin importar qué tan bien preparado esté, habrá información adicional que pueda recabar una vez empezadas las reuniones en persona. Debe permanecer abierto a nueva información e ideas de resolución. Debe conocer su objetivo general lo suficientemente bien como para ser flexible en cuanto a la manera de llegar a él. Si sigue su plan aun cuando exista información reciente y circunstancias variantes, su contraparte se beneficiará de su visión de túnel, o las negociaciones se romperán sin un acuerdo.

Dónde y cuándo reúna información variará dependiendo de la naturaleza de la transacción así como de las partes involucradas. Tendrá que adaptarse a las circunstancias particulares. Aquí se presentan algunas fuentes potenciales. Al momento de recabar información, acuda a todos: secretarias, asistentes y cualquiera que haya negociado con esa persona en el pasado. Escuche. Las terceras partes, como los proveedores, competidores y clientes, pueden ser fuentes de información. Los datos financieros disponibles públicamente son una magnífica fuente de información.

En ciertas situaciones, también deberá decidir si debe negociar solo o tener a una o más personas que hagan equipo con usted. Hablaremos sobre la negociación en equipo en otro capítulo. Los equipos pueden significar beneficios y perjuicios. Los miembros débiles de un equipo le harán vulnerable a la habilidad de la otra parte de crear conflicto u obtener información. Un miembro efectivo de un equipo puede ser una gran fuente de alternativas creativas y ayuda en la comunicación.

Evaluación de la preparación prenegociación

Como paso final y como guía general para prepararse para las negociaciones, responda las siguientes preguntas.

- ¿Me siento cómodo negociando en esta situación en particular?
- ¿Es posible que la negociación cubra mis necesidades?
- ¿Vale la pena la inversión de tiempo y energía por el beneficio potencial que puedo obtener?

Si no puede responder "sí" a estas tres preguntas, quizás deba seguir una alternativa para la negociación o ahondar en el análisis y la preparación.

Lista de verificación

- ✓ Su estrategia de negociación es su plan general para cuándo, cómo y en qué orden puede utilizar técnicas y tácticas particulares. Ésta se ve influida por las características de su personalidad así como por sus intereses, objetivos y poderes. También puede entenderse en términos de la teoría del juego. Su estilo de negociación es su enfoque a ella. El término contraparte es apropiado para referirse a la otra parte involucrada en la negociación. Las tácticas son movimientos específicos hechos durante la gestión. Gambito es otro término usado para referirse a ciertas tácticas. La técnica es la manera de usar algunas en particular.
- ✓ El comportamiento estratégico surge cuando dos o más individuos interactúan en base a sus expectativas de lo que el otro hará. Como es lógico, se esperan acciones que produzcan el mejor resultado mutuo.
- ✓ La negociación evoluciona en fases: preparación, introducción, iniciación, intensificación y cierre.
- ✓ La preparación puede lograrse en veinte pasos que cumplen con lo siguiente: identificación de los asuntos, reunión de la información, determinación de los objetivos, evaluación de los aspectos sociales o interpersonales, identificación de las alternativas no negociadas, establecimiento de parámetros en cada asunto, formulación de argumentos persuasivos, formulación de la estrategia diseñada para una audiencia específica y flexibilidad. Si la preparación revela que no es posible que la negociación dé un resultado mejor que una alternativa no negociada o que usted no se sienta cómodo para comenzar la negociación, entonces no está preparado para negociar.

Términos, frases y conceptos clave

Comportamiento estratégico

Contrapartes

Enfoque a la negociación

Estilo

Estrategia

Etapa de preparación

Gambito

OPAN

Tácticas

Técnica

Preguntas de repaso

Califique los enunciados 1 al 5 como Verdadero (V) o Falso (F) y responda las preguntas 6 a la 10.

V F 1. Aplicar la teoría del juego para poder entender el comportamiento de negociación es verla como un juego.

V F 2. El interés personal impulsa el comportamiento estratégico.

V F 3. El enfoque que uno tiene hacia la negociación puede ser visto como un sinónimo de la propia visión o actitud.

V F 4. Nuestro estilo es el enfoque a una interacción de negociación en particular.

V F 5. Existen cuatro estilos principales de negociación.

6. Explique por qué es necesario identificar y analizar los intereses, los objetivos y el poder en la fase de preparación de la negociación.
7. Considere y discuta por qué decidir lo que usted quiere puede no ser tan sencillo como parece.
8. ¿Piensa que utilizar el término *contraparte o facción* en vez de *oponente* facilita una negociación efectiva? Si es así, ¿cómo?
9. ¿Cuál paso considera es el más crítico en el proceso de preparación?
10. ¿Por qué es necesario determinar tres puntos de postura en cada asunto que ha de negociarse?

Caso 14.1

Usted tiene un contrato anual con su empleador. Le han ofrecido una renovación de su contrato, el cual comenzará dentro de tres meses; sin embargo, por los términos de la oferta, debe aceptarlo dentro de los siguientes diez días o será revocada. Está casi seguro de que éste será su último año con este empleador ya que él está pasando por dificultades financieras. Por otra parte, tiene un gran puesto potencial en espera con otro empleador. Aun cuando el representante autorizado de la organización le ha indicado que usted es el mejor candidato, no se materializará una oferta formal en los siguientes treinta días.

Preguntas del caso

1. ¿Con qué opciones cuenta cada una de las partes?
2. ¿Cómo afectarán esas opciones la estrategia de negociación de cada una de las partes?
3. Represente el papel de cada una al momento de evaluar el comportamiento o estrategia probables de la otra parte en la negociación.

Capítulo 15



Estilos alternativos, estrategias y técnicas de negociación

COMPETENCIAS DE DESEMPEÑO PARA ESTE CAPÍTULO

- Aprender cómo comenzar las negociaciones.
- Aprender las tácticas específicas usadas a lo largo del proceso de negociación.
- Reconocer los asuntos especiales en una negociación representativa.
- Entender el impacto del engaño y la ética en una negociación.

"Pensar bien es sabio; planear bien es más sabio; hacer las cosas bien es lo más sabio de todo".

Proverbio persa

Los principios psicológicos y sociológicos explicados en otros capítulos deben ayudarle a comprender que en el curso de las negociaciones se pueden desarrollar patrones identificables, es decir, acciones y reacciones. Resulta útil revisar estos patrones en términos de alternativas. El material de este capítulo debe ayudarle a entender el uso de las diversas alternativas identificadas.

Las tácticas alternativas se agrupan aquí por la etapa del proceso de negociación en la cual se usan con más frecuencia y se les denomina con nombres usados comúnmente en el lenguaje de la negociación. Sin embargo, no olvide que puede haber diversas cuestiones en las distintas etapas durante el proceso. Además, algunos asuntos que se cree han sido resueltos pueden volver a aparecer y requerir una segunda resolución que sea diferente. ¡No se acaba hasta que se acaba! No debe esperar que las negociaciones procedan de una manera secuencial clara.

No hay reglas respecto de cuándo puede usarse cada táctica. Siéntase con la libertad de usarlas de forma que se adapten a su estilo y sus estrategias. Hablaremos con más detalle sobre el uso personal de las tácticas en otro capítulo. Debe ser evidente en este punto que algunas tácticas son identificables con los estilos particulares de negociación y los temperamentos detectados y descritos en capítulos anteriores. Otras tácticas se pueden adaptar a estilos alternativos. Una vez entendidas las estrategias que aquí se explican debe desarrollar su técnica y método personal. Al estudiar estas tácticas, trate de entender cuándo puede estar reaccionando o respondiendo emocionalmente en vez de responder a lo fundamental de la negociación.

Etapas de la negociación

Como se dijo en el capítulo anterior, es indispensable ver el proceso en cinco etapas o fases: preparación, introducción, iniciación, intensificación y cierre. En el capítulo anterior ya hablamos de la fase de preparación. En este capítulo mencionaremos las otras cuatro fases. Sin embargo, no debe esperar que el proceso se dé en cinco etapas distintas. Las etapas se traslapan. Cuanto más complejo sea el asunto de la negociación, más lo será el proceso.

ETAPA INTRODUCTORIA

Quizá sea útil pensar en el **proceso introductorio** de la negociación en pasos:

1. Preparar.
2. Definir las reglas y establecer el tono.
3. Enfocarse en los asuntos.
4. Comenzar a persuadir con tácticas apropiadas usando un estilo y una técnica que se adapte a su estrategia y personalidad.

Uno de los primeros pasos en la interacción es establecer el **tono de la negociación**. Por tono nos referimos a una atmósfera competitiva o cooperativa que establezca un tono para que se dé el proceso, como se describió en el capítulo 8. Habrá, por supuesto, un intercambio inicial de datos de identificación como nombres, puestos y/o profesiones, nombres y negocios de la compañía o firma, y demás. En esta etapa introductoria, usted quiere hacer contacto *personal*, establecer la confianza y el tono. Debe transmitir una actitud cálida y cooperativa y tratar a la otra persona con dignidad y respeto.

En este punto, puede haber intentos para establecer los poderes de legitimidad, popularidad e identificación que se describieron en el capítulo 10. Algunos tipos de información que se comparten con el fin de establecer estos poderes son los antecedentes de escolaridad, la mención de nombres importantes y la experiencia profesional y de negociación.

El comportamiento y el lenguaje corporal, así como las afirmaciones verbales, son pistas sobre la actitud de una persona hacia la negociación. Si ambas partes intentan establecer el mismo tono, comenzarán a progresar. Recuerde, sin embargo, que en una negociación competitiva una o ambas partes pueden perder todo. Si una de las partes adopta un tono competitivo mientras que la otra busca uno cooperativo, el primer tema a negociar debe ser el tono que prevalecerá.

Si está tratando de establecer un tono cooperativo, personalice la interacción. Utilice el primer nombre de la persona a menos que sea necesario usar un título de respeto, en cuyo caso deberá esperar hasta que la persona le permita tratarle con más familiaridad. Sea cálido y amistoso. Trate de conversar acerca de algo que puedan tener en común. Hable sobre temas inocuos como el mobiliario o la ciudad. Inicie mencionando la necesidad de encontrar una solución justa y equitativa a un problema mutuo. Si el entorno físico está estructurado para intimidar o acentuar un ambiente competitivo, levántese y camine. Siéntese en un lugar distinto.

Algunos ejemplos de entornos incómodos y psicológicamente desequilibrados son las diferencias en la altura de la silla y la iluminación. Si su silla es notablemente más baja que la silla de la otra parte, es una muestra clara de un tono competitivo y un intento por obtener una ventaja injusta mediante la intimidación. Una luz solar brillante detrás de la otra parte y que relumbra en sus ojos es otro indicio. Usar mesas redondas, sentarse lado a lado o en ángulos encontrados son ejemplos de acomodos que propician una atmósfera y un tono cooperativos. Las posiciones de confrontación directa en lados opuestos de una mesa cuadrada son acomodos más competitivos. Un entorno cooperativo requiere que todas las partes perciban igualdad en las posiciones. Debe cuidarse de no dejarse intimidar por cualquier acomodo físico.

TIP
Busque señales de juegos en esta etapa temprana.

Si la actitud de la otra persona cambia a un tono más cooperativo consecuente con el suyo, proceda. Sin embargo, mantenga su guardia a sabiendas de que la otra persona puede seguir viendo la situación como una competencia. Quizá tenga que controlar sus reacciones ante diversas tácticas intimidantes y manipuladoras, las cuales se explicarán en los párrafos siguientes y que es probable usen contra usted. En tales casos, también tendrá que hacer un esfuerzo intenso y continuado para usar tácticas diseñadas para enfatizar que usted posee lo que la otra persona necesita.

Es posible transformar la actitud competitiva de la otra persona en uno de sus poderes. Esa persona acaso crea que está en la posición más débil y no puede obtener lo que desea. O bien, su comportamiento podría ser simplemente reflexivo de personalidad o hábito. Determine si la conducta del otro es causada por el poder de la situación. Si es así, debe lidiar con el resultado real de poder. En cualquier caso, mantenga su control personal y apéguese a sus parámetros y objetivos establecidos durante su preparación, a menos y hasta que surja información que necesite la reconsideración de su estrategia. Concéntrese en el contenido.

Si la actitud de la otra persona no cambia para coincidir con la suya, debe dar por terminada la negociación. Puede simplemente rehusarse a negociar en el estilo dictado por la otra parte. Terminar las negociaciones de una vez por todas, o dejar el asunto abierto para otra fecha y lugar con la condición de que se cumplan sus requerimientos de tono, enfoque y proceso. Es aquí en donde su preparación de conocer sus alternativas a un acuerdo negociado le dará grades recompensas. Tenerlas calmará su angustia mental acerca del fracaso de esta reunión.

Tácticas para la etapa de iniciación

Preguntar

Se usan preguntas durante todas las etapas del proceso de negociación, y así debe ser. Es importante obtener tanta información y tan pronto como sea posible. Usted quiere preguntar lo que su contraparte desea, asimismo, le interesa conocer los planes de ella. Si los suyos difieren de los de su contraparte, tendrá que determinar si utilizar los planes de la otra parte le ayuda o le perjudica. Si su contraparte ha establecido una agenda ordenada, quizá concuerde en utilizarla. Tiene la opción de alterarla a medida que los asuntos avancen, y dependiendo de la necesidad. De hecho, hacerlo después de que el proceso ya ha comenzado puede, a veces, darle a usted una ventaja. Es posible desbalancear a la otra parte en los casos en que usted sospeche que tiene un plan oculto. También, a medida que la negociación avance, debe estar dispuesto a compartir información con ella. La revelación estratégica de información, como se explicó en capítulos anteriores, puede ser conveniente.

El tipo de preguntas usadas afectará el comportamiento reactivo. Las preguntas seguras y manejables son generales, abiertas o conducentes. Hacer preguntas frías, sobre hechos específicos como los cálculos matemáticos, también es seguro, al igual que pedir ayuda y preguntar cómo suena una idea. Todos los tipos de preguntas anteriores son técnicas que tienden a ser constructivas y a integrar el poder. Formular preguntas directas también es conveniente, como preguntar el costo exacto de algo. Las preguntas cerradas no aportarán mucha información.

Las **preguntas tendenciosas** podrían ser vistas como antagonistas y crear conflicto. Ellas sugieren un punto de vista preconcebido por la otra parte o la ponen en aprietos. Una pregunta que comienza con "¿No cree usted que...?" es probablemente una pregunta tendenciosa. Con este tipo de preguntas se corre el riesgo de que sean percibidas como técnicas de poder-sobre, ya definidas en otro capítulo. Tienden a tener efectos destructivos ya que crean resistencia.

A veces, las preguntas hipotéticas o supuestas son útiles, le sirven para proponer una solución mutua. "Si usted hace x, entonces yo haré y" es un ejemplo de una pregunta hipotética (supuesta). Cuando a usted le hagan una pregunta hipotética (posible), debe evaluarla igual que como evaluaría una oferta directa.

Comenzar por los asuntos grandes o los pequeños

Ya sea que comience por el asunto más grande o por los más pequeños dependerá del caso en particular y de los individuos involucrados. Tratar asuntos pequeños que proceden con relativa rapidez a menudo promueve la acción y la buena voluntad, lo cual resulta útil cuando llegan los asuntos importantes de la agenda. Por otra parte, resolver el asunto más grande primero reduce la ansiedad general. En la mayoría de los casos, la opción correcta es la que facilita la comunicación y la cooperación.

Resolución tentativa

Es aconsejable confirmar desde un principio que el objetivo es lograr un acuerdo total y que cada asunto o tema resuelto es tentativo hasta que el asunto completo sea tratado. Esta táctica le dará a todas las partes la flexibilidad de encontrar soluciones y compensaciones al final. También protegerá a una de las partes de las tácticas inescrupulosas de la otra parte. En la mayoría de los casos, el orden de la agenda se torna menos crítico una vez que se establece de forma abierta esta regla de **resolución tentativa**.

Hacer la primera oferta

¡No haga la primera oferta a menos de que sea inevitable! Si permite que su contraparte abra las negociaciones, obtendrá información. A menudo, el comienzo de la otra parte es mejor de lo que usted anticipó. Si la contraparte está decidida a seguir la misma filosofía, ¡por supuesto no podrá haber un inicio a menos de que uno ceda! Cuando hay un estancamiento, quien tenga la mayor necesidad de resolver el asunto será quien por lo regular inicie, aun así, con renuencia. Después de un par de intentos por persuadir a la otra parte de ser el primero, deberá dar el primer paso. Ser el segundo no es tan importante como para trastocar un tono de negociación cooperativo.

Comenzar alto o bajo

Antes de comenzar la interacción debe haber establecido tres posturas en cada asunto. Su posición inicial en la negociación debe ser la mejor valoración o postura posible que pueda respaldar de manera razonable. *No debe ser ridícula*. Si usted inicia con su objetivo, es decir, la posición que cree es la mejor que es capaz de obtener, no dejará margen para negociar y lograr su meta. Si ha de equivocarse, manténgase en el lado asertivo y más positivo. Nunca podrá ser mejor que su inicio. La referencia de alto o bajo,

claro, se relaciona con su papel en la transacción, ya sea vendedor o comprador, pagador o beneficiario.

Posturas extremas

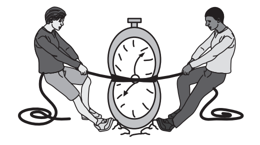
La táctica de las posturas extremas rara vez funciona cuando se usa con un negociador experimentado. Si su contraparte presenta una postura extrema o la exagera, *no replique*. Es una táctica competitiva diseñada para forzar a la otra parte a hacer un movimiento, y es posible usarla en cualquier etapa del proceso de negociación. ¡No muerda el anzuelo! Si la oferta es exorbitante o ridícula, la risa es una reacción apropiada. Si la otra parte no tiene una respuesta, una táctica de respuesta es preguntar sobre las bases o el respaldo de esa oferta. Si su contraparts está seriamente interesada en negociar le dará su razonamiento o corregirá su oferta.

Renuencia

La **renuencia** es la táctica de parecer vacilante, o menos que entusiasta, para entablar las negociaciones. Está prevista para hacer que una parte crea que no hay una necesidad real de hacer lo que la otra parte desea. La parte que utiliza esta táctica espera que el otro tome acciones o haga ofertas para aumentar el interés y, por consiguiente, las probabilidades. La verdad es que nadie negociará (o debe negociar) a menos que crea que hay algo que ganar que no se pueda obtener mediante otras alternativas, como se menciona en otra parte de este libro. No caiga en la trampa de la renuencia. Es una técnica bastante competitiva para usar la psicología inversa o la teoría de la reticencia (Brehm 1966) analizada en otro capítulo. No muerda el anzuelo. Por otro lado, ¡tampoco se muestre demasiado ansioso! Siéntase seguro con sus preparaciones previas. Tiene alternativas.

La presión

Decirle a la otra parte que ofrezca algo mejor es **la presión**. Está diseñado para intimidar a la otra parte para que haga otra oferta. Quien caiga preso de esta táctica estará negociando en contra de sí mismo. Una respuesta efectiva es solicitar una contraoferta. Responder a esta táctica con una concesión es un error común.



La primera y última oferta

Sólo la parte que tenga el mayor poder de situación o el balance general de poder puede utilizar una primera y última oferta con

éxito. Por ejemplo, esta táctica es una opción para una compañía de seguros que está negociando un arreglo con su asegurado. Cuando a usted se la presenten, evalúe la oferta en relación con su objetivo, alcance y plan. No la rechace sólo por la manera en la que fue ofrecida. Ignore la palabra *última* en su evaluación. Una resolución rápida es buena, siempre y cuando cumpla con sus requerimientos. Cuando ambas partes o facciones toman un enfoque directo, se comunican efectivamente y se entienden, y hacen ofertas que resuelven los requerimientos mutuos, ¡la negociación se agilizará bastante!

Equiparación

La **equiparación** es moverse en la dirección opuesta de la oferta de su contraparte a la misma distancia de su objetivo. Por ejemplo, puede hacer una oferta que esté a la misma distancia, por encima de su objetivo, puesto que la oferta inicial de la otra parte estuvo por debajo de su objetivo. O, si usted fuera el comprador en este ejemplo, haría una oferta a la misma distancia por debajo de su meta ya que la oferta de la otra parte estuvo por encima de la suya.

Una vez que se hace esta maniobra dos o tres veces, una contraparte en guardia tendrá una indicación bastante precisa del objetivo. Si bien no hay nada de malo en esto, a menudo la función principal de esta táctica es intentar retener información. Como tal, ¡no es muy efectiva!

Muchos utilizan esta estrategia con la esperanza de repartir la diferencia. Al analizar las ofertas y contraofertas y considerar que la otra parte quizá esté equiparando, puede hacer una suposición razonable del objetivo de la otra parte. Esta medida le permite mantener su flexibilidad al no acercarse demasiado a su objetivo. Como se mencionará más adelante, sus concesiones deben disminuir a medida que la negociación sigue un asunto en progreso.

Evasión

La **evasión** se utiliza a lo largo de todas las etapas del proceso de negociación. A menudo aparece en la etapa de iniciación como una respuesta al gambito de apertura, que se definió en el capítulo anterior. La evasión es una reacción conductual ante una oferta hecha por la otra parte. Es probable que se presente en forma de sorpresa o risa. La táctica está prevista para que la otra parte haga un movimiento. Si es usted quien está ante esta táctica, no haga nada. Espere a que el otro haga el siguiente movimiento. Si la otra parte en verdad piensa que su oferta es irrazonable, deberá pedirle sus razones y fundamentos. Si la táctica fue una

treta, su silencio y espera deberá forzar a su contraparte a tomar una acción.

Bloqueo

El **bloqueo** es el acto de ignorar todo excepto una parte de una pregunta o propuesta. Bloquear es también dar una respuesta general a una pregunta cerrada o contestar una pregunta diferente de la que se hizo. Contestar una pregunta con otra es otra táctica de bloqueo.

El tipo bueno, el tipo malo

La táctica del tipo bueno y el tipo malo suele ser empleada por un equipo de negociadores, como se explica en el siguiente capítulo, o usarse en referencia a alguien que no se encuentre presente durante la interacción cara a cara. Esta táctica es viable en cualquier punto del proceso; sin embargo, es común que se emplee al principio o al final de las negociaciones. No se sienta desarmado ante ella. Sonríale al tipo malo. Trate con el tipo bueno, y juegue con lo que hay sobre la mesa.

Contraofertas

Las posturas y parámetros para la negociación las establecen las ofertas iniciales de cada parte. Una vez que cada lado ha fijado las suyas, los movimientos se conocen como *concesiones*. Las contraofertas son concesiones. Constan de dos variedades básicas. Usted puede ajustar el asunto sobre la mesa, aunque no necesariamente al nivel solicitado por la otra parte. Tiene la opción de conceder un ajuste pero relacionarlo con un acuerdo que haya hecho su contraparte con algo que usted quiera. Con la segunda variedad, usted da algo y recibe algo a cambio. Como se menciona en otro apartado de este libro, las posturas deben estar fundamentadas, razonadas y respaldadas. Más adelante en este capítulo veremos las concesiones, en la sección de las tácticas para la etapa de intensificación y la de cierre.

Tácticas para la etapa de intensificación

Las tácticas analizadas en esta sección se utilizan en la mayoría de los casos durante la etapa de intensificación del proceso de negociación. La etapa de intensificación es cuando el impulso de un punto o asunto ha aumentado, las partidas están muy involucradas y las ofertas se acercan a los objetivos.

Distracción

La **distracción** es un ataque al punto más débil de la otra parte. La intención es distraer la atención de las fortalezas de la contraparte cuando se sabe que la fuerza de esa postura puede estar bien respaldada. En vez de pedir los datos que la afianzan, la otra parte ataca los puntos débiles y relativamente irrelevantes de ella. Esta táctica se encuentra en la categoría de los juegos psicológicos y se puede considerar como falsa y manipuladora. Si intentan utilizarla contra usted, reconozca la fortaleza de su postura y no se deje distraer o engañar.

Asociación

Asociar es presentar otro punto de negociación que esté relacionado con el asunto sobre la mesa. A menudo es útil para ambas partes utilizar el segundo asunto a cambio. Ligar un tema que es pequeño para usted pero importante para la otra parte a uno relevante para usted puede fortalecer su postura global. Ésta es una técnica integral y constructiva.

Paciencia

La **paciencia** es postergar una decisión, no preguntar, o pedir tiempo. A veces, si se ha llegado a un punto muerto en un asunto, el mejor curso de acción es dejarlo de lado y proseguir con otras cuestiones. Sin embargo, si alguien emplea esta táctica al momento de la conclusión de las negociaciones, admita que abandonar la mesa significa que las gestiones han fracasado.

Extrapolación

La **extrapolación** es proporcionar suficiente información para que los miembros de la otra parte saquen sus propias conclusiones sin realmente responder a una pregunta de manera directa. A veces es útil porque la conclusión será *de ellos* y no suya. Los individuos que ejecutan esta táctica de manera efectiva son negociadores muy exitosos. Esta técnica es también la esencia de la persuasión.

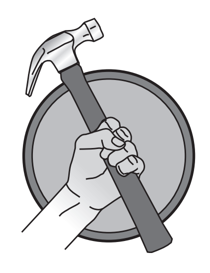
La presión intensa

La presión intensa es una versión más fuerte de la táctica de presión utilizada durante la fase de iniciación antes mencionada. Se trata de sostener que usted ha puesto su mejor empeño o que la otra parte no ha dado lo mejor de sí. Se emplea para hacer que la contraparte ceda. Cuando su contraparte use esta táctica, procure no aumentar sus concesiones. Una respuesta eficaz es pedir ayuda, es decir, información o razones. También puede solicitar una contraoferta.

Solicitar

Cuando alguien solicita, debe pedirle que explique y respalde con hechos y/o conceptos por qué debe aceptar la petición. De igual manera, si alguien se lamenta de su falta de conocimiento o habilidad para negociar, ¡no le haga el trabajo! Haga que esa persona exponga una postura. Se puede solicitar honestamente o como parte de un juego psicológico. Su respuesta no debe verse afectada por los motivos de la contraparte.

Intimidación



La intimidación es una de las técnicas de poder-sobre más obvias. Nunca trate de involucrar a un bravucón en una pelea. Tampoco ceda ante uno. Permanezca calmado. Replantee su postura y los datos que la respaldan con confianza. Baje el volumen de su voz poco a poco. Por último, guarde silencio o retírese. No se comprometa con alguien que lo está intimidando. Si cambia su postura en respuesta a la intimidación exclusivamente, estará negociando en contra de usted mismo. A menudo, se usa la intimidación en un estilo negociador competitivo. Otras veces la emplean las personas en extremo negativas o agresivas que quizá hayan intentado comenzar una negociación con un estilo cooperativo pero que han perdido el autocontrol.

Autoridad limitada

Una de las partes puede alegar una autoridad limitada como una excusa, con la esperanza de que el otro se dé por vencido. De nuevo, debe intentar por todos los medios de negociar sólo con la persona que tenga la autoridad superior o una equivalente a la suya. No caiga preso de esta táctica. ¡Pida hablar con la persona con autoridad!

Ira

La ira se usa para inducir una concesión por parte de la otra persona. No se deje afectar por los arranques u otras demostraciones de ira. Es una táctica de intimidación. Permanezca en calma. Baje el volumen de su voz. Agradezca las opiniones y proceda de la misma manera en la que lo habría hecho si no hubiera habido ninguna demostración de ira. A veces también es apropiado mostrarse ofendido o avergonzado por la otra parte. La ira fingida a veces se usa para intimidar. Recuerde que la ira real precipita la pérdida de control, lo cual es muy desfavorable en una negociación.

La ira real normalmente se precipita por ciertos miedos ocultos. Si usted es quien se enoja, examine sus temores y, de manera asertiva, concéntrese en lo que en realidad le atañe. Incluso está

bien decir que se encuentra molesto y que se tomará un breve receso. Trate de dar indicios de su interés en una resolución mutua. Si la otra parte está en verdad enojada, está bien reconocer la ira de esa persona y, de nuevo, expresar el deseo de encontrar una resolución mutua.

Amenazas

Igual que la ira fingida, las amenazas son intentos por usar el poder de forma agresiva, como se mencionó en el capítulo 10. Las amenazas se usan con el propósito de precipitar una concesión unilateral y sin retribución por la otra parte. Evalúe con detenimiento si la persona que le está amenazando tiene el poder de cumplir la amenaza o no. Si la otra parte no puede controlar el resultado intimidante, ¡entonces no existe una intimidación real! Evalúe con cuidado las posibles consecuencias de la amenaza en cuestión; si éstas no son negativas, no existe. Recuerde que una vez que la amenaza se cumple, pierde todo su poder sobre usted.

Amenazas disfrazadas

Algunas son: "Yo nunca olvido una cara" y "Yo siempre pago mis deudas". Éstas, junto con las amenazas reales y la ira fingida antes mencionada, son tácticas de intimidación competitivas y agresivas diseñadas para que la otra parte ceda por miedo.

Transferencia

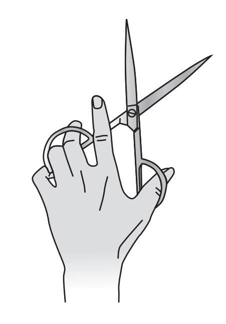
Transferencia es un intento por pasarle el problema a la otra parte. "Es su decisión" es un ejemplo de trasladar. ¡No lo acepte! La tarea es encontrar una solución satisfactoria mutua. Haga que la otra parte se vuelva a enfocar en el hecho de que *ambos* necesitan resolver el problema.

Concesiones intensificadas

¡No haga una concesión a menos de que la otra persona lo solicite! Cuando existe un estancamiento que requiere que alguien haga un movimiento, a veces es útil contar con una concesión supuesta. Si la otra parte dice que no tiene un valor significativo, retírela. Podrá usarla después. No se preocupe por el número de concesiones dadas o recibidas. Concéntrese en su objetivo. Lo que importa son la cantidad y esencia de las concesiones y el progreso hacia sus objetivos. Muchas personas emplean la equiparación (mencionada previamente) para estructurar las concesiones a la mitad de la diferencia entre el objetivo y lo que está sobre la mesa. Se recomienda variar su práctica con el fin de no ser preciso ni predecible.

Repartir la diferencia

A menos que una oferta cubra sus necesidades y objetivos, su respuesta ante esta táctica debe ser tratar la cantidad como el nuevo punto de inicio de la otra parte. Debido al riesgo por la manera en la que será recibida, debe evitar usar esta táctica a menos que se encuentre muy cerca de cerrar el trato y que lo que ofrezca esté, en verdad, dentro de su objetivo. Usar la táctica de equiparación impulsa a la otra parte a utilizar la táctica de repartir la diferencia.



Igualación

Si la otra parte respalda una postura, podrá moverse sólo si respalda su posición alternativa de igual forma. Esto se conoce como **igualar**. También concuerda con los principios de la persuasión. Si su contraparte es incapaz de igualar su respaldo, usted se encuentra en la posición más fuerte.

Estrechamiento

El estrechamiento es la táctica de resolver los diferentes asuntos secuencialmente de manera que se estreche el desacuerdo a un asunto. Si permite que lo pongan en esta posición y el asunto final es crítico para usted, puede enfrentarse a la desventaja de haber perdido todo terreno común. Si el asunto final es de igual importancia para todas las partes, el orden no deberá importar. Dejar en claro al inicio de las negociaciones que nada es definitivo hasta que todos los asuntos sean resueltos lo protegerá del uso manipulador de esta táctica por su contraparte. Si se encuentra en esta posición en las negociaciones en las que ha empleado una resolución tentativa, puede reabrir cualquier asunto necesario y usarlo a su favor.

Intervalo

La táctica del intervalo es pedir tiempo para pensar. Como se menciona en otros capítulos, es posible usar el intervalo para enfriar los temperamentos acalorados. A menudo se emplea esta táctica aparentemente para considerar la propuesta de la otra parte. El tiempo puede en realidad aprovecharse para complementar el respaldo de por qué la propuesta de la otra parte ¡*no* es satisfactoria! Por lo tanto, prepárese.

Persistencia/Paciencia

A menudo, después de mostrarse persistente y paciente en una postura que ha sido respaldada de forma razonable, encontrará que su contra parte objetaba sólo una mínima parte de la propuesta. Una vez que su contraparte ha dejado en claro sus preocupaciones, la propuesta puede ser modificada para ser del agrado de ambas partes.

"Aquel que pueda tener paciencia podrá tener lo que quiera".

Benjamin Franklin

Tácticas para la etapa de cierre

En la siguiente sección describiremos diez tácticas que son, a menudo, efectivas en la etapa de cierre.

Cree presión de tiempo

Una de las partes tal vez ejerza presión de tiempo sobre la otra dando indicios de que no existe la disposición para tener más reuniones. ¡No permita que nadie lo presione a hacer un acuerdo sobre algo que usted no quiera!

Fintar

Fintar supone suscitar otro asunto. Después de algunas negociaciones sobre ese nuevo asunto, la parte que lo suscitó cede. La táctica está diseñada para hacer que el otro se sienta obligado a ceder en el tema para cerrar el trato. ¡Algunas veces el nuevo asunto no era el que estaba en disputa realmente! Tenga cuidado de no perder de vista su objetivo y su meta general, y asegúrese de que está negociando los asuntos reales.

Revocación

En la revocación, una parte revoca su consentimiento previo sobre un asunto anterior en respuesta por no haber obtenido un acuerdo sobre la propuesta actual. Siempre que la parte haya dejado en claro al inicio del proceso que nada es definitivo hasta que se resuelvan todos los asuntos, es posible emplear esta táctica sin perder credibilidad o actuar sin ética. La táctica puede ejercer una presión efectiva para obtener el cierre.

Retractación

¡Todos tendemos a desear lo que no podemos tener! Con esta táctica, se retira la propuesta que está sobre la mesa. A veces la intención es hacer que la otra parte desee lo que se está retirando. Esta estrategia es efectiva en particular cuando las negociaciones están casi completas y existe una diferencia relativamente pequeña en las posturas. A menudo funciona para cerrar el trato.

Esta táctica es un ejemplo de la teoría de la reactancia (Brehm 1966), conocida como *psicología inversa*, como lo vimos con anterioridad. Usar la táctica de retractación presenta un riesgo mucho menor que otros intentos más directos y engañosos de la psicología inversa.

Concesiones de cierre

En general, cuanto más cerca esté de cerrar un asunto, sus concesiones deben ser menores. Debe tratar de hacerlas todas a condición de recibir algo de la otra parte. Cuando haya agotado sus esfuerzos por lograr la satisfacción mutua sobre un asunto otorge una concesión para así obtener algo crucial para su objetivo.

Silencio

El silencio es el argumento más difícil de refutar. A menudo es preferible a muchas otras respuestas potenciales. Si su contraparte no ha dicho sí o no, no sugiera que se vaya y lo piense. Refute el silencio con silencio. Sin embargo, para evitar llegar a un callejón sin salida en la conclusión de las negociaciones de todos los asuntos, puede utilizar una pregunta como "¿Hay algo que no hayamos cubierto?" Otras preguntas o comentarios para romper el silencio pueden ser, "¿Qué más se necesita?" o "Hágame una oferta". También se pueden usar las tácticas de revocación o retractación descritas.

TIP

"Es mejor permanecer callado y que piensen 'es un tonto' que hablar y eliminar toda duda".

Abraham Lincoln

Ultimátum

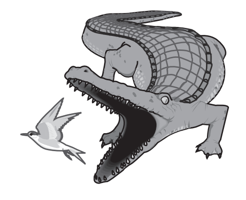
Dar un ultimátum es una táctica peligrosa, a menos que usted esté de verdad dispuesto a dar por terminadas las negociaciones y retirarse. Es factible usar un ultimátum moderado como, por ejemplo, decir que no ve ninguna alternativa a menos que le hagan falta algunos hechos o datos, sin correr el riesgo de romper las negociaciones. Si la otra parte le pone un ultimátum firme que no cubre sus necesidades, no lo acepte. Debe presentar sus razones y los datos que respalden su negativa a consentir y transmitir su deseo por encontrar una solución mutuamente satisfactoria. Buscar alternativas creativas y cambiar de asunto son respuestas apropiadas ante un ultimátum.

Retirada

Como se explicó en el capítulo 14 relativo a la preparación, debe estar preparado para retirarse si el asunto no se puede resolver de manera satisfactoria. Es natural resistirse a darse por vencido después de haber invertido tiempo y energía en el proceso de negociación. Usted se encontrará vulnerable cerca del final del proceso. Cuídese de no consentir sobre algo que no desee. Si su contraparte se retira, no se sienta intimidado. No haga acuerdos que no pueda honrar.

"La victoria es del más perseverante".

Napoleón



Creatividad y paciencia

La creatividad y la paciencia serán sus tácticas más efectivas en los momentos más difíciles.

Pequeñas peticiones

Pequeñas peticiones es solicitar sólo un poco más o una cosa adicional después de que las partes acaban de finalizar un acuerdo. Siempre que sea posible, es conveniente guardar algo que entregar para así concluir el trato. A algunas personas les hace sentir bien tener la última palabra. Una respuesta alternativa es reírse y aceptarlo como un buen intento hecho en broma. Se recomienda no ir demasiado lejos. En ocasiones, se han roto tratos por pedir sólo un poco más.

Negociar con facultad de representante

Cuando negocie con poder, facultad o competencia de representante, se recomienda que el director *no* asista. La ausencia de éste reducirá la vulnerabilidad emocional de los asuntos y la autoridad limitada del representante le protegerá contra las decisiones precipitadas.

Otro comentario sobre la autoridad. Si está negociando en representación de alguien más, por ejemplo su cliente o su empleador, debe establecer bien los límites de su autoridad y un entendimiento claro de lo que el director quiere que usted acepte y rechace. Debe recordar que todos tenemos diferentes percepciones y necesidades. Si, por ejemplo, es usted un abogado y ha dado su asesoría legal, ¡el cliente es quien decide qué pérdidas está dispuesto a soportar! Evite confundir los roles.

Los individuos que negocian a nombre de otros deben también asegurarse de mantener al director o al cliente enterado de toda la información importante, las opiniones o visiones de la otra parte, así como del estado de acuerdo o desacuerdo. Debe cuidarse de no poner sus objetivos, opiniones o ego por encima de las necesidades y deseos del director o cliente. Hacerlo puede causar que se vuelva competitivo. Un estilo negociador competitivo limitará su visión y causará que se arriesgue a perderlo todo.

TÁCTICAS DE ENGAÑO, ESTILOS DIFERENTES Y ÉTICA

Las prácticas engañosas y los recursos emocionales pueden surgir en cualquier etapa de las negociaciones. Debe estar preparado en caso de que la otra parte juegue ciertos juegos psicológicos analizados en el capítulo 10. Las posturas extremas, la renuencia, la presión, la intimidación, la ira y las amenazas son algunas de las tácticas empleadas para jugar juegos psicológicos. También esté consciente de los intentos de la otra parte por ejercer los diversos tipos de poder.

Algunas personas intentan obtener ventaja o emplear tácticas injustas al iniciar las negociaciones por teléfono. La persona que llama tiene la ventaja de estar preparada y tomarlo por sorpresa. Es más fácil engañar por teléfono; no se pueden observar las expresiones y el lenguaje corporal. Es más sencillo rechazar una oferta por teléfono, y también es más fácil ser un bravucón. No caiga en estos predicamentos. Debe desarrollar sus habilidades de asertividad a un nivel que le dé la capacidad de negarse a la interacción en ese momento en particular. Sin embargo, también se sabe que existe la autodesconexión. ¡Algunas personas prefieren colgar a la mitad de una oración antes que decir “no” a una llamada telefónica! Cuando la persona que originalmente llamó vuelve a telefonear pensando que la desconexión fue por una causa técnica, quien recibe la llamada no levanta el teléfono. Si es usted a quien desconectan, tendrá que establecer otra fecha para la negociación.

El enfoque cooperativo/colaborativo es la clave para una negociación ganar-ganar. Sin embargo, ciertas situaciones están dadas para usar un estilo negociador competitivo agresivo. La competencia en las negociaciones puede precipitar un comportamiento poco ético. Las interacciones de una sola vez en las que la otra parte no teme repercusión alguna de su insatisfacción o de su injusticia son las que uno debe ser más cuidadoso. Las compras de bienes duraderos como automóviles, muebles, estéreos y electrodomésticos son propensas a un estilo ganar-perder. En tales circunstancias, debe, aun así, concentrarse en sus objetivos y sus alternativas.

Debe establecer y mantener su propia integridad personal. Algunas personas piensan que es aceptable sacar ventaja de la débil condición física de la otra parte. Otros piensan que esa conducta no es ética. ¿Es poco ético aprovecharse de los temores de la otra parte?

Ciertos comportamientos en las negociaciones evidentemente no son éticos. Cualquier distorsión, afirmación falsa o mentira es poco ética. Cualquier forma de engaño es poco ética. ¿La revelación selectiva durante la negociación es poco ética? ¿Cuál es la diferencia entre exagerar y mentir? Ésta es el área que es difícil de explicar pero todos sabemos, en consciencia, cuando se ha cruzado la línea. Si usted es dis-

creto en el grado y oportunidad de sus revelaciones, no está actuando con poca ética dado que no esté haciendo que la otra persona crea algo que usted sabe que no es cierto. Si yo le digo lo que quiero y me guardo lo que pienso que aceptaré, no necesariamente estoy siendo falso. No sé lo que aceptaré al final hasta conocer todos los aspectos de nuestro acuerdo completo.

Aunque mantenga su integridad y se abstenga de cualquier distorsión o engaño, no debe asumir que la otra parte está jugando con las mismas reglas. También debe considerar que hay diferencias culturales en el comportamiento esperado y aceptado, como lo vimos en el capítulo 7. No confíe en exceso en la otra persona y trate de obtener la confirmación y el respaldo de los asuntos importantes. Si se da cuenta de que alguien no ha sido del todo ético durante el proceso de negociación, puede expresar su insatisfacción o dificultad con el tono y dirección de las negociaciones. Si la otra parte repetidamente hace evidente un comportamiento poco ético, usted puede dar por terminadas las negociaciones. ¡Tiene opciones y alternativas!

Lista de verificación

✓ La negociación comienza con la etapa introductoria. El tono se establece durante la etapa de iniciación. Se pueden negociar el proceso y el estilo durante esta etapa. Al compartir información y ganar impulso durante la etapa de intensificación se logra un progreso importante.

✓ Los patrones conductuales en la negociación se pueden entender en términos de tácticas. No hay reglas respecto de cuándo se puede utilizar cada una de las tácticas. Algunas son claramente competitivas mientras que otras son propicias para la colaboración y la integración. Algunas son útiles en particular al momento de cerrar el trato.

✓ Cuando se negocia con la capacidad de representante es fundamental que los negociadores entiendan con claridad los límites de su autoridad y se abstengan de sustituir los objetivos y necesidades del director con sus metas personales y su ego.

✓ Los negociadores deben también establecer y mantener su propia integridad personal durante la negociación.

Términos, frases y conceptos clave

Bloqueo

Distracción

Equiparación

Evasión

Extrapolación

Fintar

Igualar

La presión

Paciencia

Pequeñas peticiones

Preguntas tendenciosas

Proceso introductorio

Renuencia

Resolución tentativa

Tono de la negociación

Preguntas de repaso

Califique los enunciados 1 y 2 como Verdadero (V) o Falso (F) y responda las preguntas 3 a la 10.

V F 1. Tomar posturas extremas es una táctica competitiva.

V F 2. La táctica de la renuencia es compatible con los cuatro principales estilos de negociación.

3. ¿Un sensorial o un intuitivo se sentirían más cómodos con la táctica de equiparación? ¿Por qué?
4. ¿Una persona con un alto nivel de competitividad tendría probabilidades de tener éxito usando la extrapolación? ¿Por qué o por qué no?
5. ¿De qué manera lo prepara su estudio sobre los errores comunes cometidos durante la negociación para responder a ciertas tácticas?
6. Describa cómo planea establecer el tono en su siguiente negociación.
7. ¿Cuántas señales de juegos psicológicos puede usted identificar? Menciónelas.
8. Explique la diferencia entre una pregunta tendenciosa y una segura.

9. ¿Por qué es importante usar la táctica de la resolución tentativa?
10. Explique la diferencia entre fintar y bloquear.

Caso 15.1

Revisar algunos incidentes internacionales le ayudará a identificar muchas de las tácticas de negociación. Existen diversos escenarios que se pueden utilizar para un estudio de caso así. Aquí le presentamos tres de ellos. Primero, trate de recordar los eventos que rodearon la crisis de misiles cubanos. Segundo, intente recordar la secuencia de eventos que se dieron antes de la Tormenta del Desierto. Tercero, trate de recordar la secuencia de eventos que ocurrieron justo antes de que Estados Unidos comenzara la Operación Libertad en Irak. Para cada caso, responda las siguientes preguntas.

Preguntas del caso

1. ¿Cuántas de las siguientes tácticas es capaz de identificar: amenazas, ultimátum, intimidación, bloqueo? ¿Qué otras tácticas reconoce?
2. ¿Alguna de las partes usó la intimidación? Si fue así, ¿cómo? ¿Alguna de las partes cedió o hizo concesiones inapropiadas? Si así fue, ¿cómo?
3. Describa la estrategia o estrategias usadas por alguna de las partes en cualquiera de los conflictos.

Capítulo 16



Negociación por equipos

COMPETENCIAS DE DESEMPEÑO PARA ESTE CAPÍTULO

- Conocer las complejidades adicionales presentadas en una negociación en equipo.
- Aprender cómo obtener beneficios a partir de una negociación en equipo.
- Aprender cómo evitar los perjuicios de una negociación en equipo.

"El trabajo en equipo es un conjunto de gente haciendo lo que yo digo".

Ejecutivo de Marketing, Citrix Corporation

¿Es cierta la cita presentada en el inicio de este capítulo? ¡Quizá! ¿El enunciado describe la mejor forma de obtener beneficios de los equipos? *¡No!*, en este capítulo, describiremos las cuestiones particulares que deben considerarse cuando hay equipos involucrados en una negociación.

Complejidades adicionales de los equipos

Como ya ha aprendido en el material presentado hasta ahora, la interacción humana entre dos individuos a veces es difícil. Cuanto más seres humanos, más dinámicas de interacción. Se puede presentar el conflicto entre los miembros del equipo y es probable que surja de las diferencias de personalidad, estilo, percepción y comunicación. Otras causas son las diferencias en las habilidades individuales, y el diferencial de poder y de asuntos importantes. Las complejidades y dificultades aumentan en los equipos de mayor tamaño. Además, la naturaleza de la tarea puede o no ser apropiada para un trabajo en equipo. En la siguiente sección trateremos ese asunto y otras dinámicas de grupo.

Dinámicas de grupo

"Ligera es la tarea cuando muchos comparten el duro trabajo".

Homero, La Ilíada

Si los asuntos son limitados o finitos, y usted tiene la certeza de que posee toda la información relevante, la pericia necesaria y el tiempo es corto, lo mejor sería la negociación individual, a menos de que busque equilibrar los factores de personalidad durante la interacción con la otra parte. Hablaremos de esos factores en las siguientes secciones de este capítulo. No obstante, cuando la negociación presenta muchos asuntos complejos que requieren diversas habilidades, es conveniente utilizar equipos, siempre y cuando las dinámicas de grupo se manejen de manera efectiva.

Su equipo de negociación será un grupo de tareas relativamente temporal formado para llegar a sus metas en colaboración con sus contrapartes en la negociación. Se han hecho muchas investigaciones acerca de los grupos de trabajo. Aun cuando puede ser un grupo temporal, usted puede esperar que los miembros progresen a través de las **etapas de desarrollo de un equipo**. Estas etapas son (1) aceptación mutua, (2) comunicación, (3) motivación y productividad, y (4) control y organización (Bass y Ryterband 1979).

Debe hacerse tiempo para algunas actividades de formación que culminen en una aceptación mutua preliminar. Lo siguiente es que los miembros del equipo, a través de la comunicación, establezcan los

roles respectivos y las reglas o normas de conducta. Durante este paso, comienzan a respetarse y a confiar unos en otros. Si se maneja o resuelve el conflicto de manera apropiada, el equipo empezará a trabajar en la tarea. Empezar a trabajar juntos aumentará la cohesión y el compromiso con los objetivos comunes.

TIP
La diversidad puede usarse para potencializar conflictos constructivos.

El grado de similitud entre los miembros del equipo afecta el tipo y el nivel del conflicto. Cuantos más miembros del equipo se parezcan, menos conflicto existirá. Habrá más desacuerdos en un equipo diverso. Sin embargo, como se dijo en el capítulo 3, ¡el conflicto es bueno! El propósito básico de utilizar equipos es contar con más mentes. El principio es evidente en las investigaciones acerca de la productividad en grupo. Un equipo homogéneo es más productivo cuando la tarea es simple y se necesita una acción rápida, y uno heterogéneo es más productivo cuando la tarea es compleja y requiere creatividad (Bass y Ryterband 1979).

Se debe tener cuidado en mantener el conflicto constructivo, es decir, compartir los distintos puntos de vista. Si se evita tal conflicto, el equipo estará sujeto al fenómeno de **pensamiento de grupo**. Dicho pensamiento se da cuando un equipo altamente cohesivo comienza a dar más valor a su amistad o cooperación que al valor de la tarea (Janis 1982). El razonamiento de grupo dará como resultado un consenso expresado, y no se presentarán pensamientos y datos discrepantes, lo que perjudica el resultado de la tarea. En estas situaciones se puede lograr introducir un conflicto constructivo haciendo el papel de abogado del diablo o sugiriendo escenarios hipotéticos. La lluvia de ideas es otra técnica que puede estimular a los individuos para que expresen sus pensamientos en forma abierta. La única norma de la lluvia de ideas es que ¡no hay reglas! Todos los pensamientos son aceptados.

Si bien el conflicto es necesario por cuestiones de efectividad, el conflicto destructivo polarizará a los miembros (Moscovici y Zavalloni 1969). Cuando los miembros están polarizados, cesa la comunicación y se destruye la efectividad. Sin comunicación, no se pueden obtener los beneficios de contar con más mentes.

Otro aspecto de las dinámicas de grupo es que éstos tienden a estar más dispuestos a correr riesgos (Wallach, Kogan, y Bem 1962). Por lo tanto, debe procurarse reevaluar todas las posturas.

EL TIPO BUENO/EL TIPO MALO

Quizá recuerde la táctica del tipo bueno y el tipo malo presentada en el capítulo anterior. Es más fácil que empleen esta táctica fundamental los

equipos que los individuos. A veces uno de los miembros de un equipo debe representar el papel del tipo bueno. Desempeñar estos roles a veces funciona, aunque no siempre. La táctica del tipo bueno y el tipo malo es útil cuando un negociador de cada lado tiene dificultades para comunicarse y quien representa el papel del tipo bueno tiene la capacidad de hablar con la contraparte difícil. En esos casos, uno de los miembros del equipo queda como el tipo bueno y facilita la comunicación sirviendo como mediador. Si todos los miembros del equipo se parecen, es más difícil utilizar esta técnica. En la siguiente sección veremos otras opciones complementarias.

Opciones complementarias

La diversidad representa el mayor beneficio cuando se usan equipos en la negociación. Busque la variedad en la personalidad, el estilo y la perspectiva individuales, así como en el conocimiento y la pericia. Construya un equipo con individuos que tengan fortalezas en las áreas de debilidad de un solo negociador. De esa forma, los miembros del equipo se complementan unos a otros y reducen las dificultades interpersonales que se presentan en la negociación uno a uno.

Dicho esto, nótese que la diversidad también puede presentar dificultades. Los miembros del equipo deben ver el conflicto que se presenta por las diferencias individuales como algo positivo y utilizarlo de manera constructiva. Si esa diversidad se vuelve divisiva, usar un equipo será más perjudicial que benéfico.

También hay características de personalidad que son más o menos propicias para la participación del equipo. Los individuos con altos niveles de apertura, sociabilidad y estabilidad emocional tienden a estar más dispuestos a trabajar en equipo y, por consiguiente, son más eficientes así. Los que tienen un alto nivel de necesidad de poder personal, competitividad o autoritarismo tienden a no trabajar bien en equipos.

Maximice los beneficios y minimice los perjuicios

Mezclar a las personas y usar de manera positiva el conflicto constructivo es crucial para maximizar los beneficios que pueden obtenerse de una negociación en equipo. Además del equilibrio en el grupo, los miembros necesitarán negociar entre ellos, prepararse juntos y compartir la información y los puntos de vista antes de entrar en una ne-

gociación con la otra parte. No hacerlo causará un conflicto perjudicial dentro del equipo durante el proceso de la negociación.

También es una buena idea establecer reglas de conducta y funciones que han de cumplirse, las cuales incluyen una señal predeterminada que los miembros del equipo usan y que significa que se necesita hacer un gesto o movimiento durante las negociaciones con la otra parte. Esto les permitirá valerse de unos a otros para refrenar el entusiasmo o la ira, para evitar proceder con suposiciones erróneas o para interrumpir otras conductas inapropiadas y perjudiciales de alguno de los miembros.

A veces se emplean equipos con el simple propósito de ser más e intimidar a la otra parte. Éste es un enfoque agresivo y competitivo. Reconozca que puede interpretarse justo como eso. Si su contraparte está solo, quizá usted deba también estar solo, a menos de que le notifique con anticipación a su contraparte su deseo de contar con más negociadores. Es importante que la otra parte sepa el número de miembros de su equipo y la función de cada uno. Así mismo, debe permitir que la otra parte cuente con el mismo número de personas.

Considere que usted puede optar por utilizar un equipo en la preparación, aun en los casos en los que vaya a llevar a cabo la interacción de manera individual. En asuntos complejos, los equipos eficientes mejoran el producto del trabajo.

". . . Si congenian como grupo, su trabajo en equipo y su compromiso puede incluso fortalecerse".

Joe Torre, manejador, New York Yankees

Lista de verificación

✓ Usar equipos en la negociación puede ser benéfico. Tiene la opción de utilizar equipos al preparar las etapas de interacción de la negociación o durante ellas. Los equipos son más benéficos cuando se usan para tratar asuntos difíciles que han de negociarse en ocasiones en las que el tiempo no es corto. El uso de equipos presenta otras complejidades. Todo lo analizado acerca de las diferencias individuales y las fuentes de conflicto aplica para las interacciones entre los miembros de un grupo. Los equipos se desarrollan a través de etapas: aceptación, comunicación, productividad y organización.

✓ Cuanta más diversidad exista en términos de personalidad, estilo, enfoque y perspectiva, entre los miembros de un equipo, más benéfico será el resultado de utilizar un equipo, siempre y cuando el conflicto sea manejado y resuelto de manera eficaz. Una diversidad menor entre los miembros de un equipo disminuye la habilidad de generar opiniones diversas y soluciones creativas. Si se evita el conflicto en un equipo, se da el pensamiento de grupo. Si el conflicto es mal manejado, se da una división en perjuicio de la productividad del equipo.

✓ Las técnicas de generar y mantener un nivel efectivo de conflicto y cohesión en los equipos incluyen representar el papel de abogado del diablo y compartir metas comunes. Se deben establecer reglas de conducta y señales o gestos importantes antes de comenzar los tratos de la negociación con la otra parte. Se debe informar a la contraparte la intención de utilizar un equipo y conceder la misma opción.

Términos, frases y conceptos clave

Etapas de desarrollo de un equipo

Pensamiento de grupo

Preguntas de repaso

Califique los enunciados 1 y 2 como Verdadero (V) o Falso (F) y responda las preguntas 3 a la 10.

V F 1. Cuando se emplea una negociación en equipo, es necesario negociar con sus miembros.

V F 2. Usar equipos en la negociación presenta complejidades y desafíos adicionales.

3. Mencione las etapas del desarrollo de un equipo.
4. ¿Cuándo es más productivo un equipo homogéneo que uno heterogéneo?
5. ¿Cuándo o en qué tipo de tareas es más efectivo un equipo heterogéneo que un negociador solo?
6. Mencione tres aspectos de la personalidad que son propicios para trabajar de manera eficaz en un equipo.
7. Mencione tres aspectos de la personalidad que no son compatibles con el trabajo en equipo.
8. ¿Por qué los equipos resultan más útiles en asuntos complejos que en simples?
9. Evalúe si usted es un miembro de equipo eficaz o no. ¿Cuáles son las razones de su eficacia o su ineficacia? ¿Qué puede hacer para volverse más eficaz en una relación de equipo?
10. ¿Si representara el papel de abogado del diablo? ¿Sería bueno haciéndolo?

Caso 16.1

Adel trabaja para un importante fabricante de aviones en el centro del país. Debe viajar a Washington, D.C., para negociar las revisiones de un contrato con el ejército de Estados Unidos. Los asuntos clave que se presentan son un exceso en los costos debido a algunos cambios complejos de ingeniería. Tiene dos semanas para prepararse para las reuniones, las cuales durarán tres días y tendrán lugar en Washington. Su departamento está repartido en otros muchos proyectos simultáneos. El personal de Adel es un grupo bastante homogéneo, en el que la mayoría tiene experiencia en ingeniería. Sus dos altos ejecutivos normalmente están en desacuerdo en todo.

Preguntas del caso

1. ¿Qué factores debe considerar Adel al momento de decidir si utilizar un equipo para la negociación o no?
2. ¿Qué otra información desearía usted tener antes de tomar su decisión final sobre si llevar o no un equipo a Washington?
3. ¿Cómo debe Adel decidir a quién llevar a la negociación?

Capítulo 17



La negociación en el liderazgo y las relaciones públicas

COMPETENCIAS DE DESEMPEÑO PARA ESTE CAPÍTULO

- Saber cómo el liderazgo abarca la negociación y la persuasión.
- Aprender las características personales que afectan el comportamiento de liderazgo.
- Entender las relaciones públicas como formas de negociación y persuasión.

"El liderazgo es el arte de hacer que alguien más haga algo que usted quiere porque él lo desea".

Dwight D. Eisenhower

¡No es casualidad que la cita que aparece al principio de este capítulo suene como la táctica de extrapolación de la negociación! En este capítulo explicaremos la forma en la que el liderazgo engloba a la negociación y a la persuasión y cómo el hecho de mejorar sus habilidades negociadoras simultáneamente mejorará sus habilidades de **liderazgo** y de **relaciones públicas**. Todo cuanto ha aprendido en capítulos previos es aplicable al liderazgo y a las relaciones públicas.

En posiciones de liderazgo es útil conocer acerca del ser, la personalidad, el conflicto, la percepción y el poder. La habilidad para evaluar, manejar y resolver conflictos; para identificar los intereses y los objetivos de las diferentes partes; para encontrar terreno común y soluciones mutuas; y para efectuar cambios en las actitudes e inspirar a otros, son necesarias para lograr un liderazgo efectivo y relaciones públicas exitosas, las cuales son un componente importante del liderazgo organizacional. Entender la percepción, la influencia y la persuasión es crítico para manejar las relaciones públicas. Todos los temas y habilidades relativos a la negociación efectiva son también importantes para un liderazgo y relaciones públicas eficaces.

PUNTO CLAVE
Liderazgo = Negociación; Relaciones públicas = Negociación.

QUÉ ES LIDERAZGO

Liderazgo tiene varias definiciones. Sin embargo, existe un claro consenso de que el liderazgo afecta el comportamiento humano. Como se ha dicho previamente, negociar y persuadir es influir en el comportamiento humano. Además, el liderazgo es tan individual como la negociación.

QUÉ HACE A UN LÍDER

Los investigadores han estudiado los rasgos personales y las conductas específicas asociados con los líderes efectivos. No obstante, las investigaciones no han identificado con certeza los rasgos o comportamientos específicos aplicables a todos los líderes o a todas las situaciones. Sin embargo, una característica que con frecuencia se considera como relevante del liderazgo efectivo son las habilidades interpersonales. Los estudios y teorías más recientes utilizan un enfoque de contingencia que reconoce las complejidades inherentes en la interacción humana. La mayoría de los expertos, incluyendo Warren Bennis (citado al inicio de esta sección), mencionan el don de gente como una clave para convertirse en un líder (Loeb 1994). Bennis también menciona la necesidad de franqueza en los líderes (Loeb 1994).

". . . Los líderes no nacen, se hacen, normalmente se hacen ellos mismos".

Warren Bennis, Fortune, 19 de septiembre de 1994

Qué habilidades se necesitan para liderar

"No existe un entrenamiento para ser director general; eso es algo que se da de forma extraordinaria".

Gerald Levin, Exdirector General, AOL Time Warner, Inc.

Como las habilidades sociales son necesarias para un liderazgo efectivo, debemos identificar lo que éstas comprenden. La enseñanza en liderazgo, de acuerdo con Bennis, es ser usted (Loeb 1994).

Como se explica en otra parte de este libro, para ser usted mismo de manera efectiva, ¡debe conocerse a sí mismo! Debe conocer sus fortalezas y usarlas. Conocer sus debilidades, aceptarlas y elegir desarrollarlas. El material presentado a lo largo de este libro debe guiarlo a aprender a conocerse a sí mismo y a otros de forma que le ayudará a ser un líder más efectivo.

En 1999 Andersen Consulting realizó una encuesta mundial sobre las habilidades de liderazgo de los directores generales. Entre las habilidades más importantes para los líderes estaba la habilidad de promover el trabajo en equipo, y las mayores fuentes de error identificadas fueron la falta de habilidades para escuchar y la falta de empatía (What are the Skills 1999).

Otras habilidades de liderazgo incluyen la habilidad para pensar sistemática, creativa y conceptualmente; la habilidad para analizar la información y tomar decisiones; el conocimiento de la organización que se va a dirigir y el conocimiento del ambiente de la corporación. Por último, los líderes necesitan la habilidad para evaluarse a sí mismos (Loeb 1994). Como se dijo en otros capítulos, la asertividad y la honestidad son necesarias para influir y persuadir a otros. Practicar la identificación de intereses y objetivos y prepararse para las negociaciones le proporcionarán el beneficio adicional de ayudarle a construir las habilidades clave necesarias para el liderazgo.

Qué características de personalidad afectan el comportamiento de liderazgo

A menudo, en los líderes se encuentran, o se perciben, características como inteligencia, seguridad, asertividad, perseverancia, adaptabilidad y sociabilidad. La asertividad, la perseverancia y la adaptabilidad ayudan en la negociación, como ya ha aprendido en los capítulos anteriores. Aunque la sociabilidad puede ser relevante para el liderazgo, la introversión y la extroversión parecen no estar relacionadas por sí mismas con el liderazgo efectivo excepto en situaciones en las que una preferencia o la otra ayudan a la interacción con los adeptos en particular. Sin embargo, otras facetas de la personalidad analizadas en capítulos previos son relevantes tanto para la negociación como para el comportamiento de liderazgo.

La preferencia intuitiva es consistente con la conceptualización y orientación futura imprescindibles para establecer la visión para la negociación y el liderazgo. Para quienes cuentan con una preferencia

emocional al momento de tomar decisiones puede resultar más sencillo construir las habilidades de empatía y persuasión que son importantes para la negociación y el liderazgo.

Un alto nivel de estabilidad emocional se relaciona con la confianza y puede, por tanto, ser una característica positiva para ser un negociador y un líder efectivo. De igual forma, un alto nivel de meticulosidad puede proporcionar la perseverancia que es benéfica para la negociación y el liderazgo. Una alta necesidad de poder social, así como una elevada necesidad de afiliación, se relaciona con la motivación para inspirar y beneficiar a otros. Como tal, estas características son benéficas para liderar. El carisma personal siempre será una característica positiva para influir en las personas en cualquier situación, incluyendo el liderazgo (Nadler y Tushman 1990). Existen algunos estudios sobre otras características de la personalidad, como se menciona en los párrafos siguientes.

Los comportamientos Tipo A y Tipo B pueden ser útiles o significar obstáculos para el liderazgo efectivo, al igual que tienen un impacto en la negociación. Los líderes del Tipo A tienden a no saber delegar, prefieren trabajar solos y les gusta mantener el control. (Miller, Lack, y Asroff 1985). Tienden a ser intensos y exigentes e imponen estándares altos. La competitividad puede ser perjudicial para el liderazgo. Los líderes efectivos deben promover la cooperación y la colaboración. Aun así, algunos individuos del Tipo A han demostrado ser líderes efectivos. Herb Kelleher de Southwest Airlines, el antiguo líder de General Electric, John Welch Jr., y Bill Gates de Microsoft® son personalidades Tipo A (Nahavandi 1997, 56).

No se ha explorado mucho el campo de la autosupervisión en referencia al liderazgo. Parece probable que las personas que califican como altas en autosupervisión, que es una característica útil en el liderazgo, se adaptarían más fácilmente a las contingencias situacionales, culturales e interpersonales.

El locus de control ha sido estudiado en algunas investigaciones relacionadas con el liderazgo. Los directores que tienen un locus de control interno tienden más a seleccionar estrategias innovadoras pero riesgosas (Miller y Droge 1986). Los individuos con un locus de control interno también tienden a ser más proactivos y orientados hacia el futuro (Miller, Kets, deVries, y Toulouse 1982). Las tareas clave del liderazgo efectivo son tener visión y efectuar cambios.

Otros rasgos de liderazgo son tener una gran energía y motivación interna (Kirkpatrick y Locke 1991). Otras características que han surgido en las investigaciones y que hacen líderes efectivos son la habilidad de pensar sistemáticamente, ser de mente abierta, comunicarse de forma efectiva, mantener una conciencia cultural y tener inteligencia emocional (Block 1993; Wheatley 1994). Como se enfatizó en capítulos anteriores, esas habilidades también hacen negociadores efectivos.

En general, las personas con niveles elevados de maquiavelismo no son líderes o negociadores efectivos. Su interés personal y su deshonestidad son obstáculos para alcanzar metas legítimas. Quienes tienen un alto nivel de maquiavelismo pueden ser personalmente exitosos en el logro de sus objetivos personales. Un individuo con un nivel bajo de maquiavelismo no debe ser confundido con alguien a quien le faltan asertividad o persuasión. Estas últimas son habilidades que pueden desarrollarse y no están necesariamente relacionadas con el maquiavelismo.

Conceptos clave de la comunicación en masa para conducir las relaciones públicas

¡Las relaciones públicas también pueden considerarse una forma de influir en el comportamiento humano! Como se mencionó en la sección anterior y en otras partes de este libro, la confianza es sumamente importante para la negociación. Sin embargo, también es importante en las relaciones públicas. De hecho, puede ser que la confianza sea la esencia de las relaciones públicas positivas. El líder es quien está a cargo de las relaciones públicas en última instancia.

"El liderazgo se trata de… construir la confianza".

Anne Mulcahy, Presidenta y Directora General, Xerox, Fortune, 18 de noviembre de 2002.

Pareciera que al personal de los medios le agrada el conflicto. El efecto que se da a los reportajes es un tipo de comunicación persuasiva que tiene la intención de influir en las actitudes. No obstante, las relaciones públicas son más que mera publicidad. Es una comunicación de dos vías.

Al pensar en las relaciones públicas, debe hacerse siete preguntas:

1. ¿Qué quiere que sepa el público?
2. ¿Qué quiere que piense el público?
3. ¿Qué piensa el público en la actualidad?
4. ¿Qué busca cambiar?
5. ¿Con qué alternativa cuenta para comunicar su mensaje?
6. ¿Cómo obtendrá retroalimentación?
7. ¿Cómo evaluará su efectividad?

Si estas preguntas suenan parecidas a la preparación de la negociación descrita en otro capítulo, ¡no es su imaginación! Los procesos son muy similares.

Cuando difunda información de forma masiva, esté consciente de las dificultades de percepción vistas en otros capítulos, incluyendo el error fundamental de atribución (atribuir las causas a fuentes internas) y el sesgo de negatividad. Note que el conflicto hecho público será percibido de una forma peor de lo que es. Esté consciente de que el público puede sospechar que hay una posible manipulación en sus esfuerzos de comunicación.

Los pasos indispensables para manejar crisis de negocios o para unas relaciones públicas positivas son similares a los establecidos en capítulos anteriores para negociar, influir y persuadir. Debe permanecer calmado. Diagnosticar la naturaleza de la crisis, el conflicto o problema, y valorar sus efectos. Recabar información, planear, comunicar y evaluar (Dominich 2001). En la planeación, usted identificará los intereses y objetivos, las opciones y los riesgos, evaluará los poderes relativos y los beneficios, y desarrollará una estrategia, el mismo proceso requerido para la preparación de cualquier negociación. Hacer trabajo en equipo puede ser muy benéfico en estas tareas.

Si bien las reglas básicas para una comunicación efectiva y persuasiva se aplican aquí, el medio usado para las relaciones públicas es a menudo la comunicación masiva. Los profesionales de las relaciones públicas son expertos en evaluar diversos medios para propósitos específicos. Se debe recurrir a los profesionales para seleccionar y coordinar la difusión de su mensaje.

Lista de verificación

✓ El liderazgo y las relaciones públicas son, como la negociación, acciones para influir en el comportamiento humano. Las mismas habilidades necesarias para la negociación lo son también para lograr un liderazgo y relaciones públicas efectivas. Es factible aprender o desarrollar el liderazgo.

✓ A menudo se encuentran o perciben ciertos atributos de personalidad en los líderes efectivos. Las características personales afectan el liderazgo de la misma manera en la que influyen en el comportamiento de negociación. La confianza es un ingrediente importante en la negociación, el liderazgo y las relaciones públicas.

✓ Los pasos necesarios para manejar o resolver crisis de negocios o para tener relaciones públicas positivas son esencialmente los mismos que los que se necesitan en la negociación. Es preciso diagnosticar el conflicto o desafío esencial y evaluar las repercusiones; recabar información, identificar los intereses, los objetivos, y las alternativas; evaluar los poderes relativos; desarrollar una estrategia y comunicar un mensaje persuasivo.

Términos, frases y conceptos clave

Liderazgo

Relaciones públicas

Preguntas de repaso

Califique los enunciados 1 al 5 como Verdadero (V) o Falso (F) y responda las preguntas 6 a la 10.

V F 1. De acuerdo con muchos expertos, los líderes se hacen, no nacen.

V F 2. La credibilidad y la confianza son probablemente los ingredientes más importantes para el éxito en la negociación, el liderazgo y las relaciones públicas.

V F 3. Algunas de las causas más importantes de errores en el liderazgo son no contar con la habilidad para escuchar efectivamente y la falta de empatía.

V F 4. El pensamiento sistemático está considerado como una habilidad de liderazgo necesaria.

V F 5. El estilo de liderazgo efectivo varía de acuerdo a la persona.

6. Describa cinco formas en las que la negociación es igual al liderazgo.
7. Describa cinco formas en las que la negociación es igual a las relaciones públicas.
8. ¿El fin último de la negociación, del liderazgo o de las relaciones públicas es la persuasión?
9. Identifique tres acciones que puede llevar a cabo para mejorar sus habilidades de liderazgo.
10. Identifique tres acciones que puede llevar a cabo para mejorar sus habilidades de relaciones públicas.

Caso 17.1

Quizá recuerde que después de la condena criminal de Martha Stewart en 2004, ella anunció que cumpliría su sentencia en la cárcel mientras aguardaba el proceso de su apelación. Después de hacer ese anuncio público, buscó la ayuda de la corte para dar inicio a su castigo.

Preguntas del caso

1. ¿Por qué cree que la Srita. Stewart hizo un anuncio público, en vez de sólo proceder con sus planes?
2. Evalúe con cuidado las relaciones públicas de la Srita. Stewart durante su proceso. ¿Fueron exitosas? ¿Qué opiniones o actitudes cambió?
3. Compare o contraste el trabajo de relaciones públicas de la Srita. Stewart con el de los antiguos ejecutivos de Enron.

Capítulo 18



Intervención de terceras partes

Competencias de desempeño para este capítulo

- Conocer los cuatro tipos de procesos de intervención de terceras partes.
- Conocer los componentes especiales de la negociación empleador-empleado.
- Conocer algunas de las recomendaciones para utilizar los procesos de intervención de terceras personas.
- Identificar las habilidades requeridas para intervenir como una tercera parte.

"Aquí estoy; no puedo hacer otra cosa, que Dios me ayude. Amén".

Martin Luther



Algunas veces las partes involucradas en un conflicto son incapaces de manejarlo o resolverlo por ellas mismas. Las partes pueden no tener la capacidad de estar de acuerdo con el proceso o el enfoque que ha de usarse. O bien, ser incapaces de llegar a un acuerdo sobre los asuntos que están en disputa. Las partes quizá no encuentren el terreno común necesario para llegar a un acuerdo. Dichos obstáculos pueden darse por un sinnúmero de causas. Algunas causas típicas son las diferencias en el estilo y la comunicación, las diferencias de percepción, las diferencias culturales y la ira. Las partes pueden experimentar estos problemas cuando deciden empezar una nueva relación, como es el caso de una nueva empresa o algún otro contrato de negocios. Estos problemas pueden también surgir durante el desempeño de contratos previamente pactados, y quizás también al intentar establecer que lo que ambas partes acuerdan perjudica a una de las partes. Puede presentarse un *impasse* en cualquier punto del proceso del conflicto, la negociación o la persuasión.

Cuando ocurre un *impasse*, una tercera parte neutral puede facilitar el acuerdo y la resolución. A veces todo lo que se necesita es que la tercera parte logre hacer que las partes principales se comuniquen. Utilizar una tercera parte intervencionista a menudo mitiga la necesidad de recurrir a un litigio formal. Así, el término usado para describir ese proceso es **resolución alternativa para una disputa (RAD)**. Algunas veces la intervención de una tercera parte se da a la par de un litigio. Muchos contratos escritos especifican que ha de utilizarse una RAD en caso de disputas potenciales entre las partes.

En este capítulo, hablaremos sobre los tipos principales de intervención de terceras partes junto con las recomendaciones y las habilidades para utilizar estos procesos.[1]

Conciliación

Término clave
La conciliación es un proceso para fomentar la buena voluntad.

La **conciliación** es el menos invasivo de los procesos de terceras partes. Se elige a una persona neutral aceptable para todas y se le da la función de **conciliador**. Es decir, funge como intermediario. Normalmente se reúne por separado con cada una de las partes involucradas para intentar persuadirlas a que se comuniquen entre sí. Así, el papel primor-

[1] No existe una certificación o legislación formal reconocida a nivel nacional en el campo de la intervención en un conflicto. Sin embargo, cuarenta horas de un programa de estudio tiende a ser el estándar generalmente reconocido. Las personas interesadas pueden contactar a las oficinas estatales y locales de la corte para información respecto de los requerimientos de estudio y experiencia para fungir como conciliadores, mediadores o árbitros. Muchas instituciones de estudios superiores ofrecen programas de estudio en conflicto y negociación. algunas organizaciones privadas también proporcionan esa capacitación. Una organización conocida a nivel mundial es el Mediation Training Institute International. Se puede obtener información de dicha organización en http://www.mediationworks.com/medcert2/faqs.htm.

dial del conciliador es restablecer o mejorar la comunicación; no se espera que haga ninguna propuesta sobre asuntos importantes. Cuando los negociadores se encuentran demasiado iracundos para hablar entre sí, quizá lo único que se necesite sea un conciliador. No es extraño que éste ayude con sugerencias durante el proceso. Asimismo puede hacer sugerencias a cada una de las partes en cuanto a la forma de facilitar la comunicación; no obstante, durante este proceso es él quien mantiene el control de la negociación.

MEDIACIÓN

La **mediación** es un proceso que da cabida a aportaciones importantes de la tercera parte. El rol del mediador es ayudar a que las partes encuentren terreno común y lleguen a una resolución, y puede jugar tanto el papel de conciliador como el de **mediador**, dependiendo de la naturaleza de los obstáculos. Tiene la opción de reunirse por separado o en conjunto con las partes. En la mediación, al igual que en la conciliación, las partes mantienen el control de la resolución.

"Haz que florezcan dos sonrisas donde antes sólo hubo un gesto adusto".

Elbert Hubbard, Pig-Pen Pete

El papel del mediador es ayudar de forma activa a encontrar el terreno común y la resolución. Recaba información, evalúa los asuntos, escucha a ambas partes y hace sugerencias. La mediación privada es confidencial e informal. Cuando se utiliza este tipo de mediación, las partes deben acordar la elección del mediador. El propósito es aclarar los intereses y objetivos, evaluar el mérito y fuerza relativos de las posturas, explorar las alternativas y explicar las repercusiones en caso de no llegar a un acuerdo. Es importante que el mediador tenga el suficiente conocimiento del negocio y los asuntos, incluyendo los requerimientos y responsabilidades legales implicadas en la disputa. A menudo, se elige como mediador a un abogado autorizado experto en el tipo específico de disputa.

A menudo la mediación es parte de las medidas de la corte. Las cortes difieren en cuanto a la formalidad de sus programas de RAD. A veces, la corte puede solicitar que las partes encuentren un mediador aceptable y emprendan el proceso. A menudo, la corte les asignará un mediador o referirá a las partes a un programa específico de RAD. El propósito de la mediación y el papel del mediador permanecen como ya se ha planteado.

TÉRMINO CLAVE
La mediación es un proceso para ayudar a una resolución sustancial.

La mediación es el proceso utilizado en las cortes federales, estatales y locales como una alternativa de reunión para llegar a un acuerdo con el juez antes del inicio de un juicio. En el sistema federal, un número importante de cortes distritales y juzgados utilizan programas de mediación. Los mediadores usados son jueces y abogados. Un gran número de sistemas de cortes estatales también se han cambiado a programas de mediación formal.

Arbitraje

El **arbitraje** puede ser un proceso privado o un mandato de la corte. Si las partes están disputando un acuerdo existente, dicho convenio tal vez contenga una cláusula en la cual deban someterse al arbitraje. De otra forma, cuando las negociaciones parecen haber llegado a un callejón sin salida, las partes tienen la opción de someterse a un arbitraje. La diferencia clave entre el arbitraje y los otros procesos ya descritos es que cuando se someten a un arbitraje, renuncian a su control sobre el resultado. Un **árbitro** lleva a cabo todas las funciones de un mediador *más* la función de la resolución. La decisión es tomada por el árbitro.

Término clave
El arbitraje es un proceso para decidir.

Cuando el arbitraje es parte de un programa RAD de una corte, a veces el árbitro conduce una audiencia adversa y emite una decisión no comprometedora sobre la ley y el resultado. Las partes cuentan con un tiempo limitado para aceptar la decisión o proceder al juicio.

Nótese que cuando las partes usan el arbitraje, entran a un entorno ganar/perder. La percepción de los valores y objetivos relativos de cada una de las partes puede o no coincidir con las percepciones del árbitro. Por tanto, no es la solución óptima; sin embargo, a menudo es más pragmática y rentable que llegar a un litigio.

Litigio

"El arco se dobla, la flecha vuela, el astil alado del destino".

Ira Aldridge, en Guillermo Tell

Como es obvio, una vez que las partes proceden al litigio, pierden el control sobre el resultado. Como en el arbitraje, es una opción ganar/perder. El litigio también es muy costoso y tardado. Desafortunadamente ¡sólo se requiere a una de las partes para que todos terminen en la corte! Por lo que a veces el litigio es inevitable.

Negociación empleador-empleado

La **negociación empleador-empleado** es la que tiene lugar entre las organizaciones y los sindicatos que representan a los empleados. Existen algunos factores especiales que han de observarse en dichos contextos. Varias leyes federales rigen esta relación. Es posible que, de cierta forma, estas leyes sean vistas como una tercera parte involucrada en la negociación, ya que los requerimientos se deben contemplar con igual

o mayor cuidado que con el que se observan los intereses en una negociación.

Dichas leyes, entre otras cosas, dictan los temas que *deben* negociarse. Es decir, la negociación es obligatoria y las partes no pueden rehusarse a tratar (o evitar) esos temas. Por otro lado, hay ciertas conductas, tácticas o prácticas que son consideradas como injustas y como violaciones de la ley.

Además de estos asuntos adicionales, los principios y procesos analizados a lo largo de este libro aplican tanto a las negociaciones empleador-empleado como a cualquier otra negociación. Sin embargo, debido a las cuestiones legales, se deberá buscar ayuda legal en este contexto.[2]

Requisitos para una intervención exitosa

Si está en un *impasse* en un contexto en el cual cree que es posible obtener un resultado mejor que cualquiera de sus opciones no negociadas, entonces debe preparase para recibir ayuda. Una elevada necesidad de control y las diferencias en las visiones culturales individualista o colectivista pueden afectar la actitud que uno tiene hacia el uso de la intervención. Una persona con una mayor orientación colectivista se mostrará más receptiva a la intervención.

Intentar un conciliación o una mediación presenta una opción noperder. Las partes mantienen el control y todas las opciones. El costo para el proceso es casi siempre un precio pequeño a pagar por lograr sus objetivos. Aparte de ese costo, el peor resultado de la conciliación o mediación es que reciba las opiniones de otro y, quizá, ¡descubra que hay otras alternativas! Su enfoque ante la intervención exitosa debe ser ganar-ganar.

Durante la conciliación, la mediación, el arbitraje y el litigio, las partes (o sus abogados) proseguirán con sus esfuerzos de persuasión, claro. Es importante reconocer las repercusiones dañinas potenciales que podrían darse por utilizar estilos agresivos o competitivos de comportamiento hacia un árbitro, juez o jurado. La credibilidad es de suma importancia también.

[2] Las leyes federales que rigen la relación entre empleado y empleador en Estados Unidos son las siguientes:
Ley Norris-LaGuardia, Título 29 Código de Estados Unidos, Secciones 101-115; Ley Nacional de Relaciones Laborales de 1935 (Ley Wagner), Título 29 Código de Estados Unidos, Secciones 151-169; Ley de Relaciones Empleador-Empleado de 1947 (Ley Taft-Hartley), Título 29 Código de Estados Unidos, Secciones 141, 504; Ley de Reportes y Divulgación Empleador-Empleado de 1959 (Ley Landrum-Griffin), Título 29 Código de Estados Unidos, Secciones 153, 1111.

Habilidades necesarias para intervenir de manera efectiva

La independencia es fundamental para ser un intervencionista eficaz. Las partes deben percibir a la tercera parte como independiente, también. Para intervenir de manera eficaz se necesitan excelentes habilidades de comunicación y persuasión, una mente abierta, creatividad, empatía, inteligencia emocional y una paciencia ilimitada. Tome en cuenta todos los desafíos presentados a lo largo de este libro y ¡multiplíquelos por el número de partes a las que intenta ayudar! La intervención es, verdaderamente, ¡un reto!, pero muy gratificante.

Lista de verificación

- ✓ Los cuatro tipos de intervención de terceras partes son conciliación, mediación, arbitraje y litigio. Los primeros tres procesos se conocen como resoluciones alternativas para una disputa (RAD) antes de llegar a un litigio. En los procesos de conciliación y mediación, las partes mantienen el control de las decisiones y el resultado. En los procesos de arbitraje y litigio, las partes pierden el control del resultado. Los cuatro procesos pueden ser iniciados por las partes. En muchas jurisdicciones, la RAD es un mandato de la corte, y por tanto, las partes deben acatarlo. Los sistemas RAD de la corte pueden incluir tanto la mediación como el arbitraje.
- ✓ La negociación empleador-empleado es un contexto especial que requiere el cumplimiento de diversas leyes. En ese contexto, se debe emplear la ayuda legal y la aplicación de todos los principios y procesos descritos en este libro que apliquen a la negociación en general.
- ✓ Las partes probablemente obtengan un mayor éxito al utilizar la RAD si adoptan una actitud ganar-ganar.
- ✓ Algunas habilidades necesarias para ser un intervencionista exitoso son independencia, paciencia, empatía, creatividad, inteligencia emocional y excelentes habilidades de interacción.

Términos, frases y conceptos clave

Arbitraje

Árbitro

Conciliación

Conciliador

Mediación

Mediador

Negociación empleador-empleado

Resolución alternativa para una disputa (RAD)

Preguntas de repaso

Califique los enunciados 1 al 5 como Verdadero (V) o Falso (F) y responda las preguntas 6 a la 10.

V F 1. Todas las terceras partes intervencionistas deben ser neutrales.
V F 2. El proceso menos invasivo de terceras partes es la conciliación.
V F 3. Las partes involucradas pierden el control del resultado en el arbitraje.
V F 4. Los mediadores deben ayudar a que las partes encuentren terreno común.
V F 5. A menudo la corte ordena el arbitraje.

6. Nombre tres causas comunes para que se dé un *impasse* entre las partes.
7. Mencione una característica personal que puede frustrar el uso exitoso de un intervencionista.
8. ¿Por qué sería cierto que las culturas colectivistas son más abiertas a las intervenciones?
9. ¿De qué forma son diferentes las habilidades necesarias para ser un intermediario eficiente de las habilidades indispensables para ser un negociador eficiente?
10. Evalúe su potencial para fungir como una tercera parte intervencionista.

Caso 18.1

Quizá recuerde el juicio criminal de O.J. Simpson. Las opiniones sobre su culpabilidad o inocencia están marcadamente divididas alrededor del mundo.

Preguntas del caso

1. ¿Éste es un ejemplo fundamental de habilidades de persuasión efectivas? ¿Por qué o por qué no?
2. ¿Qué tanto del trabajo de los abogados en el juicio fue negociación?
3. ¿Qué trabajos de relaciones públicas se llevaron a cabo? ¿Con qué resultado?

Capítulo 19



Cómo usar su poder personal de negociación

“Lo que aprendemos después de saberlo todo es lo que cuenta”.

Alexander Pope

Competencias de desempeño para este capítulo

- Integrar el material presentado en capítulos anteriores.
- Identificar tácticas que tal vez funcionarán pero no a usted.
- Aprender cómo desarrollar sus estrategias de negociación personalizadas.
- Aprender cómo manejar negociaciones estancadas.
- Aplicar técnicas colaborativas en sistemas competitivos y evasivos.
- Aplicar su conocimiento mediante la práctica de la negociación.

En los capítulos anteriores hablamos sobre los fundamentos de conocimiento necesarios para desarrollar sus estrategias de negociación personalizadas. Ha tenido la oportunidad de evaluarse respecto de su enfoque hacia el conflicto y la negociación así como de su estilo natural de interacción. También ha tenido la oportunidad de evaluar los aspectos clave de su personalidad que afectan su temperamento de negociación. Ha aprendido los principios de la percepción, el poder, la comunicación, la asertividad y la persuasión. Ha practicado el diagnóstico del conflicto y la identificación de los intereses y objetivos. Ha aprendido las reglas básicas que debe seguir, los errores comunes que debe evitar en la negociación, y los pasos necesarios para prepararse para una negociación. Ha aprendido diversas tácticas usadas en la gestión. Asimismo ha aprendido los principios de la negociación por equipos así como los papeles que desempeñan el liderazgo y la intervención.

El material en este capítulo le ayudará a perfeccionar su poder personal mediante sugerencias de cómo adaptar las tácticas a la personalidad y el temperamento, incluyendo recomendaciones para tratar con sus contrapartes en una negociación. También hablaremos de algunos aspectos especiales de los sistemas competitivos y evasivos así como de las contrapartes obstinadas. Tendrá la oportunidad de evaluar lo que ha aprendido y conjuntarlo al tratar de resolver desafíos de negociación totalmente desarrollados.

Desarrollo de una estrategia negociadora personal

El mejor estilo de negociación que dará como resultado el éxito sostenido y acuerdos cumplidos es el estilo ganar-ganar del enfoque cooperativo/colaborativo, como se ha explicado en capítulos previos. Sin embargo, no existe un temperamento óptimo; ni tampoco una única estrategia que, por sí misma, proporcione la clave para una negociación exitosa.

Su temperamento afecta las tácticas que puede emplear mejor. Debe ver su singularidad como una fortaleza. Al desarrollar su estrategia, debe utilizar sus características de personalidad como ventajas. La clave está en conocerse a usted mismo y adaptarse a las circunstancias, a la situación y a las otras personalidades implicadas. Las disputas, las diferencias y los conflictos de personalidad se pueden manejar y resolver cuando usted entiende y usa los conceptos del comportamiento humano explorados en este libro. El conocimiento de usted mismo y de los demás es lo que le da su poder personal para alcanzar sus metas.

Examen

Las veinticinco preguntas del cuadro 19-1 examinarán su retención de algunos de los conceptos clave usados en este capítulo. Además, le servirán como repaso del material anterior antes de estudiar lo que resta de este capítulo. Las respuestas aparecen al final del mismo.

Pregunta 1
¿Qué palabras descriptivas son congruentes con una visión positiva o constructiva del conflicto y la negociación?

Pregunta 2
¿Podría la competitividad del Tipo A, o una elevada necesidad de poder personal, estar asociada a una tendencia a elegir un enfoque específico hacia la negociación?

Pregunta 3
¿Qué enfoque al conflicto encontraría cómodo una persona con fuertes características del Tipo B?

Pregunta 4
Piense en una experiencia de negociación durante la cual la comunicación le pareció relativamente sencilla y los requerimientos fueron claros. Trate de identificar brevemente lo que contribuyó a la efectividad de la comunicación.

Pregunta 5
¿Ha experimentado una negociación durante la cual la comunicación fue muy difícil o, quizá, tan ineficaz que se vino abajo sin llegar a ninguna resolución? Intente identificar de manera concisa lo que pudo haber contribuido a las dificultades.

Pregunta 6
Si cualquier parte de sus respuestas a las preguntas 4 o 5 se relacionan con la personalidad, el temperamento, el comportamiento o la conducta de su contraparte, identifique si esos factores son o no similares o diferentes de su personalidad, temperamento, comportamiento negociador o conducta.

Pregunta 7
Si en una mesa de negociaciones se encuentra con alguien que habla en términos generales y consistentemente se refiere al panorama general, ¿cuáles dos temperamentos es posible que tenga esa persona?

Pregunta 8
Si en una mesa de negociaciones se encuentra con alguien enfocado en los detalles, la precisión y los resultados tangibles, ¿cuáles dos temperamentos es posible que tenga esa persona?

Pregunta 9
¿Cuál temperamento diría usted que tiene el mayor potencial para una pérdida mayor?

Pregunta 10
¿Cómo distingue al armonizador del controlador en una mesa de negociaciones?

Pregunta 11
La preferencia junguiana que describe la manera en la que uno asimila la información,¿con cuáles dos procesos opuestos puede denominarse?

Pregunta 12
El desarrollo del autoconocimiento, el manejo de uno mismo, la automotivación y la empatía aumentarán su habilidad de sobresalir en la interacción humana,¿cómo se le conoce a esto?

Pregunta 13
¿Cuál es la primera regla para escuchar de manera efectiva?

Pregunta 14
¿Qué es la filtración en la comunicación de negociación?

Pregunta 15
Mencione tres aspectos de la negociación que pueden diferir de acuerdo con la cultura.

Pregunta 16
¿Cuáles son los cuatro tipos de metas que debe identificar al prepararse para una negociación?

Pregunta 17
¿Cuáles son los *ASES (argumentos sólidos, consistentes, efectivos, apropiados*) para un argumento persuasivo?

Pregunta 18
¿Cómo se llega a la persuasión?

Pregunta 19
De los veinte pasos para prepararse para una negociación, ¿cuál consideraría usted el más importante?

continúa

Pregunta 20
¿Necesita preocuparse si su contraparte piensa que usted es tonto? ¿Por qué sí o por qué no?

Pregunta 21
En términos de percepción, ¿qué efecto causa el error fundamental de atribución?

Pregunta 22
¿Es verdad que los individuos en general asumen que las estructuras cognitivas de otros son como las propias y que nuestra percepción de los demás está afectada por nuestra autopercepción? ¿Por qué sí o por qué no?

Pregunta 23
Enuncie dos conceptos importantes sobre el poder en la negociación.

Pregunta 24
¿En cuáles casos de negociación son más apropiados los equipos?

Pregunta 25
¿Cuál es la fuente principal de su poder?

Naturaleza individual de la negociación

Tip
Sea usted mismo.

Esta sección incluye comentarios generales sobre el uso de ciertas tácticas relacionadas al temperamento y a otras características personales. Algunas le parecerán más naturales que otras. Si elije tácticas con las cuales no se sienta cómodo, tendrá que desarrollar su habilidad para utilizarlas. Quizá algunas nunca le parezcan cómodas, y será mejor que no las utilice.

Cuáles tácticas funcionarán mejor en combinación con otras dependerá del tema y las circunstancias particulares de la negociación así como de los temperamentos involucrados. Los conceptos y sugerencias que aquí se presentan fueron pensados con la intención de ayudarle a desarrollar sus habilidades negociadoras personales. Los principios aplican por igual a negociaciones simples o complejas. Sin embargo, las negociaciones complejas requerirán un mayor tiempo de preparación y análisis así como un tiempo de interacción más largo.

Cómo combinar la personalidad y el temperamento con el estilo y las tácticas

Aunque es cierto que no existe un temperamento óptimo para una negociación exitosa, vale la pena mencionar las facetas clave de la perso-

nalidad que sí representan una ventaja al utilizar el enfoque ganar/ganar. Las personas que por naturaleza buscan la armonía, tales como los individuos que tienen una elevada necesidad de afiliación, y aquéllos que usan el tacto y la diplomacia al interactuar con otros, cuentan, para comenzar, con una habilidad natural requerida para efectuar negociaciones exitosas. Los individuos con marcadas tendencias de autosupervisión y quienes tienen altos niveles de inteligencia emocional también poseen habilidades benéficas para la negociación.

Los armonizadores, y los controladores en menor grado, a menudo poseen estas tendencias naturales. Los negociadores con tendencias muy fuertes hacia la armonía deben tener especial cuidado de mostrarse críticos durante la etapa de preparación. Deben concentrarse en los objetivos y seguir el plan. Otra advertencia sobre la armonía es que persiste el reto de interactuar con la personalidad de la otra parte. Hay facetas de cada temperamento que, si no se manejan apropiadamente, pueden dificultar llegar a un acuerdo satisfactorio para ambas partes. Las habilidades interpersonales conocidas como tacto y diplomacia le servirán para minimizar conflictos al momento de tratar con sus contrapartes.

Es más sutil, por ejemplo, decirle a la gente que su producto es demasiado innovador ¡que decir que su idea es disparatada o que el producto no tiene valor! Es más diplomático decir que desea evitar un litigio costoso que decir que va a demandar por todo lo que pueda obtener. La manera en la que usted dice las cosas y emplea las diversas tácticas debe ajustarse a la situación y las personalidades.

Más allá de seguir los principios para hablar y escuchar de manera efectiva, usar el tacto y la diplomacia y los principios de persuasión, las tácticas han de ser revisadas para determinar su idoneidad. Algunas son claramente identificables con ciertas características de la personalidad y los temperamentos negociadores. También debe tomarse en cuenta otro comportamiento relacionado con la personalidad, como veremos en los párrafos a continuación.

Concepto clave
No todos somos iguales.

Es muy probable que los extrovertidos necesiten mejorar sus habilidades para escuchar. Así como es posible que los introvertidos requieran hacer mejoras en cuanto a su paciencia. Sin embargo, los introvertidos tienden a sentirse más cómodos con la poderosa táctica del silencio. Aquéllos con características de la personalidad Tipo A necesitarán concentrarse en resistirse a la presión de tiempo y en desarrollar su paciencia también. Quienes tienen un nivel alto de competitividad deben trabajar en hacer preguntas con una mente abierta como una táctica para encontrar terreno común.

Los racionales deben abstenerse de volverse rígidos de pensamiento durante la negociación. Los emocionales deben procurar no tomarse las cosas como afrentas personales durante la misma. Los individuos que buscan desarrollar su preferencia emocional deben practicar estar abiertos a puntos de vista alternativos. Quienes buscan

desarrollar su preferencia racional deben practicar distanciarse, es decir intentar restarle importancia a lo que otros piensan de ellos.

Individuos con niveles bajos de estabilidad emocional pueden estar en desventaja en el proceso de negociación y deben practicar el autocontrol. Esos individuos pueden también tener cierta dificultad para usar tácticas como la paciencia y la perseverancia. Las personas con niveles altos de concientización tienden a utilizar la perseverancia de manera efectiva.

Usar tácticas distractoras acaso sea cómodo para el armonizador o el buscador de acción debido a su tendencia natural de buscar nueva información y tratar múltiples asuntos al mismo tiempo. Por el contrario, el uso de estas tácticas no le será natural al controlador o al pragmático.

Los pragmáticos deben tener cuidado de no emplear en demasía la táctica de equiparación y esforzarse por mantenerse flexibles. El pragmático convertido en luchador tendrá pocas dificultades para utilizar las tácticas de revocación o retractación. El luchador también tenderá a usar tácticas de intimidación. Los individuos que tienen una alta necesidad de poder personal o una alta competitividad Tipo A también corren el riesgo de utilizar tácticas competitivas.

Emplear las tácticas de revocación o retractación no será natural para los armonizadores debido a su preocupación por los sentimientos personales de sus contrapartes. Estas tácticas tampoco le vendrán bien al pragmático o al controlador debido a sus preferencias por la secuencia, el orden y la determinación.

Al negociar con un controlador o un pragmático, el armonizador debe tratar de limitar las reflexiones mentales ya que pueden interpretarse como tácticas de distracción. El controlador y el pragmático tienden a sentirse más cómodos haciendo la primera y la última oferta que siendo ellos los receptores de esta táctica. Los armonizadores y los controladores pueden sentirse cómodos con la táctica de bloqueo, aunque deben tener cuidado con su potencial para crear ofensas, especialmente para el pragmático.

Predicción del comportamiento

Si conocemos el estilo básico de interacción de una persona y sus motivos, podemos predecir su comportamiento. Así, en la negociación, entender el temperamento, los intereses y objetivos de una persona nos permite elegir tácticas efectivas. Si está tratando con una preferencia opuesta a la suya y evalúa las palabras y acciones de esa persona de acuerdo con sus propias preferencias, no habrá comunicación alguna, en el mejor de los casos, y en el peor de los casos surgirá el conflicto.

Concepto clave
¡Debió haberlo visto venir!

Al desarrollar sus estrategias para tratar con diferentes temperamentos, utilice los principios examinados en capítulos anteriores para anticipar cómo tomará la otra persona las diversas tácticas. Por ejem-

plo, las tácticas distractoras como la distracción y la finta es posible que funcionen si se usan con el armonizador o con un buscador de acción pero tal vez no puedan emplearse con facilidad con un controlador o un pragmático.

Los armonizadores a menudo perciben a los controladores como agresivos o autoritarios. Un armonizador puede ver las tácticas de revocación y retractación como afrentas personales, a menos de que éstas sean usadas en un contexto en el que se buscan soluciones conceptuales alternativas. No obstante, estas tácticas pueden ser muy eficaces cuando se usan con un pragmatista o un controlador debido a su inclinación por el orden y la necesidad de cierre. Las tácticas también pueden ser efectivas con un buscador de acción debido a su entusiasmo momentáneo.

El orden es mucho más importante para individuos con una fuerte preferencia juzgadora. Por consiguiente, interrumpir el orden puede causar desorientación en los controladores y los pragmatistas.

Los patrones de concesión pueden requerir ajustes a la personalidad de la otra parte también. Por ejemplo, usted puede anticipar que el pragmático será un tanto mezquino con sus concesiones. Por tanto, usted debe disminuir el ritmo y la cantidad de éstas.

La táctica de la paciencia será difícil de aceptar para un controlador o un pragmático. Dicha reacción puede significar que la táctica será efectiva para obtener una concesión, o bien puede significar que el uso de la misma creará un conflicto. El resultado dependerá de la manera y la etapa del proceso en la cual se use.

La táctica de extrapolación puede ser útil en particular cuando se negocia con un controlador o un pragmático debido a sus fuertes opiniones. Las tácticas diseñadas para intensificar los asuntos o ejercer presión serán vistas de formas distintas por los diferentes temperamentos. Las tácticas de presión normalmente no llevarán al armonizador a una decisión pero al buscador de acción sí, y pueden crear conflicto excesivo con el controlador o el pragmático.

Los armonizadores y los buscadores de acción son más susceptibles a las tácticas distractoras. A los armonizadores y los buscadores de acción les molestará menos ser quienes reciben la táctica de la primera y la última oferta, en cambio, los controladores y los pragmáticos pueden encolerizarse con esta táctica.

Contrapartes problemáticas

¿Y si la otra persona no quiere cooperar? ¿Qué pasa si, a pesar de todos los esfuerzos por usar las que usted considera las tácticas más efectivas, la contraparte no está convencida?



En situaciones como la que acabamos de mencionar, resulta útil desglosar los asuntos en piezas o temas más pequeños. Esta técnica a menudo se le conoce como *fraccionar*. *Redefinir* o enunciar su postura con una perspectiva diferente es otra técnica útil. Busque formas constructivas de describir la situación, el proceso o el asunto en disputa. Quizá también quiera intentar un *AS* distinto en su argumento persuasivo.

Si su contraparte da indicios de querer continuar negociando pero no es capaz de proponer algo que haga que el proceso siga, intente una hipótesis. Puede utilizar su conocimiento de lo que beneficia a la contraparte y resolver el asunto describiendo lo que usted haría en un caso hipotético en el que la contraparte proporcionara lo que desea de ella.

En situaciones en las cuales la otra persona parece ser el problema ya que simplemente no está haciendo ningún esfuerzo, usted tiene tres buenas opciones: 1) retírese, 2) acudir a una autoridad superior, o 3) confrontar a la persona de manera asertiva. Investigue los sentimientos y posturas de la otra persona así como sus temores, para ello use un lenguaje asertivo. Palabras como "Tengo problemas para entender cuáles son exactamente sus objeciones" o "No entiendo su postura", son apropiadas. Haga preguntas a fin de encontrar un terreno común.

Cómo negociar en sistemas competitivos

Quizá se pregunte cómo se usa un enfoque colaborativo en un sistema competitivo. Muchos procedimientos legales son ejemplos de sistemas competitivos. El sistema legal de Estados Unidos está estructurado para ser contencioso y prevé un ganador y un perdedor en cada caso. Como es obvio, ni los abogados ni las partes de un caso tienen el poder de alterar la naturaleza del sistema legal. Como el litigio es una opción ganar/perder, normalmente es el último recurso para resolver los conflictos. Aun así, hasta que comienza un juicio, los abogados y las partes pueden seguir buscando una resolución con estilos colaborativos.

Una vez que las partes llegan al juicio, es necesario que cambie el enfoque para protegerse a usted mismo y no perder. Sin embargo, ¡eso no significa que las tácticas agresivas con el juez o el jurado sean apropiadas! Dichas tácticas no serán vistas con beneplácito. A pesar del sistema, la tarea principal una vez en el litigio es persuadir al tomador de decisiones de su posición.

El uso de comunicación agresiva o manipuladora no es persuasivo en una corte ni en ningún otro lado. Aun cuando el resultado del caso está destinado en gran medida a ganar o perder, la mejor oportunidad de obtener lo que usted desea es usar todos los *ASES* (*argumentos sólidos, consistentes, efectivos, apropiados*) que pueda encontrar junto con los principios para *ESTAR (credibilidad, terreno común, empatía, información de apoyo)*, como se explicó en un capítulo anterior.

Como ya se dijo, el campo de la compra de automóviles es otra estructura competitiva que usted no puede cambiar. Para estar seguro, debe preparase investigando los precios sugeridos del fabricante, las diferentes opciones y los distintos distribuidores y siguiendo los pasos de la preparación descritos en un capítulo anterior. Sin embargo, en estas situaciones, su información siempre estará incompleta en cuanto al punto más crítico, la conclusión del distribuidor. No hay forma de que usted sepa o verifique cuánto tiempo ha tenido el automóvil el distribuidor, o cuántos intereses ha pagado sobre el vehículo, o qué arreglos o circunstancias especiales pueda tener el distribuidor que afectan sus parámetros. Lo mejor que uno puede hacer en este contexto es, de nuevo, presentar argumentos *AS*, enfatizar que existe un deseo mutuo para la venta, hacer una conexión emocional y adherirse al plan que uno tiene para retirarse.

Una estructura o sistema competitivo no es necesariamente sinónimo de agresión o intimidación. Estas tácticas polarizan a las partes en un sistema competitivo. Debe subrayarse la importancia de la preparación y la evaluación de las alternativas a la negociación en tales casos; no obstante, es posible buscar un enfoque colaborativo dentro de las limitaciones de ambas partes. Aun así, la negociación se conduce entre seres humanos y está sujeta a todos los fenómenos tratados en otros capítulos. Se necesita un análisis cuidadoso del sistema competitivo para encontrar el terreno común e identificar lo que usted tiene para ofrecerle a su contraparte en la negociación.

Cómo negociar en sistemas evasivos

Como en el caso de los sistemas competitivos, los mismos principios para una interacción efectiva y una negociación colaborativa aplican en los sistemas evasivos. La asertividad y la persuasión se vuelven en particular importantes en los sistemas evasivos debido a la inercia estructural para reconocer el conflicto. Se necesita una interacción ganar-ganar positiva y colaborativa para superar las actitudes negativas hacia el conflicto que han sido preservadas por el sistema.

Ejercicio de negociación

Los desafíos de negociación del ejercicio 19.1 le permitirán afinar sus habilidades de diplomacia antes de afrontar problemas de práctica más elaborados.

Ejercicio 19.1

Desafíos de negociación

Escenario 1

Póngase usted en la posición de cierto gerente. Una de las personas de su departamento ha trabajado toda la noche para terminar un reporte que debe entregarse por la mañana. Cuando usted lo revisa, ve que uno de los supuestos sobre los cuales está basado es un error. A pesar de haber hablado sobre las premisas y el formato antes del trabajo, ahora el reporte está mal. ¿Cómo comenzaría a negociar en esta situación?

Escenario 2

De nuevo piense en el entorno laboral. Suponga que usted y uno de sus colegas son buenos amigos y que al final del día él le sugiere ir a un restaurante cercano. Otra colega, que a usted no le agrada y que anteriormente lo puso en mal con su jefe, se invita a la reunión. ¿Cómo empezaría usted esta negociación?

Escenario 3

Suponga que acaba de terminar una tarea que a su parecer fue realizada con la habilidad de un experto, y que implicó un complejo análisis escrito e interacciones persuasivas para solicitar la aprobación de un nuevo proyecto. Su presentación fue ante un comité de seis personas y requería sólo el consentimiento de la mayoría para su aprobación. Cuatro de los miembros del comité dieron su aprobación. Después de la reunión, una de las personas que desaprobó su propuesta le dice que sus datos están equivocados y que la compañía está cometiendo un gran error al dar su aprobación. ¿Cómo iniciaría una negociación para obtener la aprobación de esta persona?

Al final de este capítulo encontrará las respuestas posibles para los escenarios del ejercicio 19.1.

Práctica

El mejor paso a seguir para continuar con su estudio y entender lo que se ha presentado aquí es practicar. ¡Practique una y otra vez! Utilice los

problemas de caso para integrar los principios estudiados en este libro aplicándolos a los procesos de negociación formal. Ensaye haciendo el papel de una de las partes interesadas.

O bien, practique la negociación en su capacidad de representante, ya sea de manera individual o dentro de un equipo. También puede ser el conciliador o el mediador. Pero recuerde que la mejor forma de conocerse a usted mismo y, por consiguiente, mejorar, es practicar la negociación por usted mismo. Después de cada sesión de práctica, debe utilizar los lineamientos de evaluación presentados en el siguiente capítulo para evaluar su éxito y progreso.

No hay respuestas "correctas" para estos casos. La respuesta "correcta" en cada caso es la que satisfaga a ambas partes y se encuentre dentro de sus metas apropiadas. Los cuestionarios de evaluación del siguiente capítulo le ayudarán a evaluar sus resultados.

El siguiente resumen le ayudará a comenzar.

- Identifique todos los componentes del problema o transacción.
- Obtenga cuanta información sea posible.
- Busque el *GRIP (identificar metas e intereses personales y de la otra parte)* de lo que necesita y desea.
- Pondere los deseos, necesidades y percepciones de la otra parte.
- Evalúe lo que usted tiene.
- Evalúe el equilibrio de poder.
- Identifique lo que está acordado y lo que está en desacuerdo.
- Determine sus alternativas para la negociación.
- Planee su estrategia y agenda usando sus *ASES (argumentos sólidos, consistentes, efectivos, apropiados)*.
- Establezca la confianza.
- Cubra las necesidades de la otra parte.
- Utilice las ideas de la otra parte.
- Haga que la interacción sea ganar-ganar.
- Escuche a la otra parte.
- Hable el mismo lenguaje de la otra persona para llegar a *ESTAR (credibilidad, terreno común, empatía, información de apoyo)*.

Sugerencias para un desarrollo continuado

Como se mencionó en la sección anterior, la práctica es necesaria para el desarrollo continuado de sus habilidades de negociación. Si presta atención a sus interacciones diarias, encontrará un amplio campo para aplicar su conocimiento y poner en práctica sus habilidades. Ensaye todos los días con sus propios asuntos. Practique pensar que la negociación es una oportunidad ¡o una diversión!

A menudo es útil llevar un diario de sus interacciones. Haga anotaciones de su interpretación de las características y conductas de otros

y sus reacciones ante ellas. Trate de identificar los temperamentos de negociación de aquéllos con quienes interactúa. Haga una lista de los problemas que encontró y el trabajo que usted debe hacer en sus negociaciones con sus contrapartes. Trate de evaluar la manera en la que otros lo perciben a usted. La tarea más difícil para mejorar su negociación puede ser admitir cómo lo perciben los demás. Recuerde también que las mínimas características del conflicto son los valores, los significados, las percepciones, las atribuciones, la comunicación y la interdependencia.

Conózcase a usted mismo. Conozca a los demás. Conozca la situación.

Lista de verificación

- ✓ La negociación efectiva es un proceso integral de conocerse a usted mismo; diagnosticar de forma correcta un conflicto, así como los intereses, necesidades y objetivos; y comunicar hasta el final un estado de beneficio mutuo. El estilo de negociación que quizás dé más resultado en cuanto al éxito sostenido y el cumplimiento de los acuerdos es el cooperativo/colaborativo. No existe un temperamento ni una estrategia óptima para todas las negociaciones.
- ✓ Su temperamento afecta las tácticas que usted emplea mejor. Es mejor no usar una estrategia con la que no se sienta cómodo o no domine. Las características de personalidad y el temperamento también afectan la reacción a ciertas tácticas.
- ✓ Sus estrategias personales incluirán una combinación efectiva de tácticas, la elección de las mismas depende de la negociación específica y los individuos involucrados. Al desarrollar sus estrategias de negociación, debe usar sus características de personalidad como ventajas. Conocerse a usted mismo, a los demás y la situación le da poder negociador personal.
- ✓ Fraccionar y redefinir son técnicas útiles cuando uno se enfrenta a negociaciones estancadas. Las tres opciones para tratar con contrapartes problemáticas son retirarse, acudir a una autoridad superior o confrontar a las contrapartes.
- ✓ Los sistemas competitivos no requieren estrategias agresivas necesariamente. Las tácticas colaborativas que apuntan a encontrar un terreno común son importantes para negociar en sistemas competitivos y evasivos. Preparar argumentos asertivos cargados de *ASES (argumentos sólidos, consistentes, efectivos, apropiados)* y seguir los principios para *ESTAR (credibilidad, terreno común, empatía, información de apoyo)* camino a la persuasión, proveen las mejores oportunidades de éxito en todos los sistemas.

✓ Integrar todo lo que ha aprendido requerirá la aplicación a través de ¡la práctica, práctica, práctica!

Términos, frases y conceptos clave

Poder negociador personal

Predicción del comportamiento

Preguntas de repaso

Califique los enunciados 1 al 4 como Verdadero (V) o Falso (F) y responda las preguntas 5 a la 10.

V F 1. Es posible predecir el comportamiento.

V F 2. Es un hecho que algunas personas son negociadores natos.

V F 3. Los individuos deben considerar con cuidado cuáles tácticas les funcionarán mejor.

V F 4. Algunas tácticas son distractoras mientras que otras funcionan para enfocar a los participantes.

5. Identifique por lo menos dos tendencias naturales que posea y que le ayudan a convertirse en un negociador efectivo.
6. Identifique cuáles aspectos de su personalidad le hacen más vulnerable a los errores que ocurren en una negociación.
7. ¿Qué conocimiento es necesario para predecir el comportamiento de otros?
8. Identifique dos áreas en las cuales requiere más mejoras.
9. ¿Qué hará para mejorar su desempeño en las áreas que identificó en la pregunta 8?
10. ¿Qué pasos debe tomar al enfrentarse a una contraparte poco cooperativa?

Caso 19.1

Juan Braun trabaja para una firma internacional de contadores. Es una buena persona. De hecho, en una de las revisiones que siguieron a una auditoría, le dijeron que sencillamente es demasiado tímido y sensible para triunfar en la contaduría pública. Sus revisiones técnicas son sobresalientes. Sus clientes lo felicitan por su perseverancia, paciencia y comprensión. También hacen comentarios acerca de sus conocimientos e inteligencia. Juan ha sido aceptado en la escuela de leyes. Un colega le dijo que la firma apoya sólo a los empleados de la división de impuestos para que asistan a la escuela de leyes. Juan pretende permanecer en la división de auditorías. Planea acudir al socio a cargo de

la oficina y exigir la corrección de su horario para que pueda asistir y completar la carrera de leyes.

Preguntas del caso

1. Evalúe con ojo crítico la estrategia de Juan. ¿Será efectiva? ¿Por qué o por qué no?
2. ¿Qué hace a Juan más vulnerable en este caso?
3. Diseñe una estrategia nueva y más efectiva para Juan.

Respuestas al examen del cuadro 19.1

- ✓ Respuesta a la Pregunta 1: Algunas palabras de un enfoque positivo son interacción, beneficio mutuo, interdependencia, oportunidad, diferencia, intercambio, persuadir, emocionante, estimulante y desafiante.
- ✓ Respuesta a la Pregunta 2: Un nivel elevado de competitividad del tipo A o una fuerte necesidad de poder personal pueden causar que uno esté propenso a un enfoque competitivo en la negociación.
- ✓ Respuesta a la Pregunta 3: Una persona del Tipo B fuerte puede encontrar un enfoque colaborativo naturalmente cómodo.
- ✓ Respuesta a la Pregunta 4: Los factores psicológicos y sociológicos clave que tienden a mejorar la comunicación efectiva incluyen escuchar bien, una autoconciencia precisa, autocontrol, adaptación del enfoque, orden y presentación para ajustarse a la percepción y el estilo cognitivo de su contraparte.
- ✓ Respuesta a la Pregunta 5: Los factores clave que tienden a disminuir la comunicación efectiva y/o, dependiendo de su severidad, que tienden a resultar en un conflicto y/o un colapso total incluyen la interrupción; la rigidez en el plan; el enfoque y el estilo; la repetición excesiva; hacer suposiciones; la pérdida de control; el comportamiento o las palabras ofensivas; y las diferencias en la personalidad y el estilo cognitivo.
- ✓ Respuesta a la Pregunta 6: Lo que a veces es visto como un comportamiento ofensivo o difícil a menudo es meramente un reflejo de una personalidad compuesta de componentes opuestos a los nuestros. La abstracción y la distracción son un reflejo para unos y una interrelación para otros. Mientras que uno responde a las fechas límite, otros no toman en cuenta fecha o final alguno. Lo que es un detalle molesto para uno es la sustancia tangible de importancia para otro. Lo que es justicia para unos es relativo y subjetivo para otros. Tendemos a esperar que los otros sean como nosotros, y nos ofendemos cuando alguien no actúa como esperamos.

- ✓ Respuesta a la Pregunta 7: Probablemente esté tratando con un armonizador o un controlador.
- ✓ Respuesta a la Pregunta 8: Probablemente esté tratando con un pragmatista o un buscador de acción.
- ✓ Respuesta a la Pregunta 9: Tanto el apostador como el luchador, ambos temperamentos fuera de control, tienen el potencial de perder mucho.
- ✓ Respuesta a la Pregunta 10: Ambos presentan un enfoque amplio y teórico; sin embargo, el armonizador no tendrá plazos definidos en tanto que el controlador mostrará su determinación por cerrar.
- ✓ Respuesta a la Pregunta 11: Sensorial (S) e Intuitivo (I).
- ✓ Respuesta a la Pregunta 12: Inteligencia emocional.
- ✓ Respuesta a la Pregunta 13: Hable menos y escuche más.
- ✓ Respuesta a la Pregunta 14: Las dos reglas básicas para filtrar son: (1) conocer sus prejuicios, sesgos y tendencias y acéptelos; 2) escuche y hable con la otra persona en su lenguaje.
- ✓ Respuesta a la Pregunta 15: Algunas de las diferencias clave incluyen la orientación del tiempo, la formalidad, la distancia del poder, el contexto, el comportamiento de la personalidad Tipo A, las preferencias sensorial e intuitiva; el individualismo y el colectivismo, el atuendo, la aceptación del alcohol y dar obsequios.
- ✓ Respuesta a la Pregunta 16: Debe llegar al *GRIP* con las ganancias sustanciales que usted desea *(G)*, los objetivos de relación *(R)*, los objetivos de dignidad para usted mismo *(I)*, y los objetivos del proceso para la interacción *(P)* (identificar metas e intereses personales y de la otra parte).
- ✓ Respuesta a la Pregunta 17: Lo apropiado, la solidez, la efectividad y las cosas singulares.
- ✓ Respuesta a la Pregunta 18: Usted persuade [*ESTAR* siendo empático *(E)*, sustentando su credibilidad *(S)*] usando el terreno común *(T)*, acoplándose emocionalmente (*A*) y reforzando con evidencia o información de apoyo *(R)*. Su mejor oportunidad de persuadir es cuando discute en la latitud de indiferencia de la otra persona.
- ✓ Respuesta a la Pregunta 19: Como es obvio los veinte pasos son importantes y necesarios; sin embargo, conocer sus alternativas para un acuerdo negociado ¡es fundamental para saber si negociar o no!
- ✓ Respuesta a la Pregunta 20: ¡No! Siempre y cuando usted *NO* sea tonto, la suposición de su contraparte de que sí lo es funcionará a su favor.
- ✓ Respuesta a la Pregunta 21: Tendemos a ignorar las causas externas y e nfatizar las causas internas al momento de atribuir los motivos y rasgos de otros.

- ✓ Respuesta a la Pregunta 22: Sí, ambas partes de la pregunta son ciertas.
- ✓ Respuesta a la Pregunta 23: Quizá los dos conceptos más importantes que recordar son que su poder personal es el componente más importante en la negociación y que la existencia del poder en los demás depende en gran medida de su percepción y su aquiescencia (consentimiento) del mismo.
- ✓ Respuesta a la Pregunta 24: Cuando la negociación presenta muchos asuntos complejos que requieren habilidades diversas, el uso de equipos es muy benéfico, siempre y cuando se manejen las dinámicas grupales de manera efectiva.
- ✓ Respuesta a la Pregunta 25: Su poder personal proviene de entenderse a usted mismo y utilizar sus habilidades interpersonales.

Respuestas potenciales a los desafíos de negociación de los ejercicios 19.1

Escenario 1: Yo aprecio su dedicación y arduo trabajo. En realidad no me agrada tener que decir esto pero yo tengo un enorme problema. Yo necesito saber por qué se usó esta suposición y exactamente qué impacto tiene en el resultado. Yo tenía entendido que el análisis debía basarse en la premisa *X*.

[Note que las palabras "Yo" que expresan sus sentimientos suavizan el impacto y reducen la probabilidad de una agresión o una reacción defensiva como represalia].

Escenario 2: Necesito hablar con [el nombre del amigo] acerca de ciertos asuntos personales en privado. Espero que no te ofendas o pienses que soy grosero pero esta vez tendremos que ir solos. [Si no puede ser abierto sobre la posibilidad de una futura ocasión, la respuesta será diplomática sin esa frase también].

Escenario 3: Siento mucho que no estemos de acuerdo. Verifiqué y volví a verificar mis datos varias veces. Creo que son correctos. Me gustaría que me diera datos específicos que respalden su postura para que pueda hacer una evaluación nueva. Quiero lo que creo que queremos todos, la decisión correcta.

[Note la expresión de sus sentimientos junto con el respeto por la otra persona y el vínculo con los objetivos comunes].

Capítulo 20



Evaluación post-negociación

COMPETENCIAS DE DESEMPEÑO PARA ESTE CAPÍTULO

- Reconocer las señales de una negociación ganar-ganar exitosa.
- Aprender a evaluar su efectividad negociadora.

"Cuando relee un clásico, no ve más en el libro de lo que había visto antes; ve más en usted de lo que había antes".

Clifton Fadiman

> **"Sólo la gente mediocre está siempre en su mejor momento".**
>
> *Jean Giraudoux*

Siempre se pueden mejorar nuestras habilidades interpersonales y de negociación. Los cuestionarios presentados en este capítulo deben utilizarse tan a menudo como sea posible después de sus experiencias de negociación, tanto formal como informal. Recuerde que las negociaciones diarias le proporcionan una amplia oportunidad para experimentar y practicar.

HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN

A medida que usted se autoevalúe, decida cuáles áreas necesitan su atención para un futuro desarrollo. En el cuadro 20-1 le presentamos las características de una negociación ganar-ganar exitosa. Tome nota de cuáles tácticas y técnicas le funcionaron y cuáles no. Evalúe las razones por las cuales obtuvo tal o cual resultado. En la figura 20-1 le presentamos un cuestionario de evaluación post-negociación. Intente otras tácticas y técnicas que puedan ajustarse a su estilo personal.

Cuadro 20-1 Señales de una negociación ganar-ganar exitosa

- ✓ Ambas partes se sienten exitosas.
- ✓ Ambas partes tienen la capacidad y la intención de honrar el acuerdo.
- ✓ En aquellos casos en los que no se haya llegado a un acuerdo, ambas partes sienten que la falla fue el resultado de los asuntos y no la irracionalidad o las tácticas de la otra parte.
- ✓ Ninguna de las partes tiene resentimiento alguno contra la otra parte.
- ✓ Ninguna de las partes teme repercusiones negativas de la otra parte.
- ✓ Cada parte está dispuesta a tratar con la otra en el futuro.

FIGURA 20-1

Cuestionario de evaluación post-negociación

1. ¿La negociación concluyó con un acuerdo?
2. Si la negociación no concluyó con un acuerdo, ¿su decisión de dar por terminado el trato fue necesaria o apropiada?
3. ¿Dio por terminadas las negociaciones porque no era posible resolver el asunto dentro de su rango aceptable?
4. ¿Fue negligente de su parte no adaptarse a la información adicional o no encontrar opciones creativas en la mesa de negociación?

5. ¿Cuenta con una alternativa que sea más benéfica que la solución disponible en el momento que las negociaciones terminaron o más favorable que el acuerdo que hizo?
6. ¿Las negociaciones terminaron debido a una dificultad en la comunicación o por un desacuerdo genuino para el cual no se pudo encontrar una solución mutua aceptable?
7. Si las negociaciones concluyeron con un acuerdo, ¿resolvió usted el asunto quedando razonablemente cerca de su objetivo?
8. ¿Su preparación antes de la negociación lo alistó bien para la interacción?
9. ¿Anticipó las necesidades, fortalezas y debilidades de la otra parte de manera adecuada y precisa?
10. ¿Evaluó sus propias necesidades, fortalezas y debilidades con precisión?
11. ¿Estableció un objetivo lo suficientemente optimista?
12. ¿Alcanzó su meta porque la estableció apegado a la realidad y la respaldó bien? O, ¿la alcanzó porque estableció un objetivo demasiado modesto?
13. ¿Le sorprendió la información?
14. ¿Hizo usted la primera oferta? ¿Era necesario?
15. ¿Su patrón de concesiones fue efectivo? ¿Los incrementos fueron demasiado grandes? ¿Hizo usted concesiones muy a menudo?
16. ¿El volumen total de concesiones que usted hizo fue más o menos igual o menor que el de la otra parte? Si no fue así, ¿existe una buena razón?
17. En su evaluación de las concesiones, ¿cualquier diferencia importante entre el total de concesiones finales fue sólo resultado de la sensatez de las partes respecto de las posturas iniciales? O, ¿Tal vez pudo haber concedido menos? O, ¿hizo un trabajo estupendo al retener las concesiones?
18. ¿Los miembros de la otra parte respaldaron la postura que usted aceptó de ellos?
19. ¿Qué tácticas empleó la otra parte?
20. ¿Qué tan bien controló sus reacciones ante las tácticas de la otra parte?
21. ¿Cuáles tácticas empleó usted?
22. ¿Cuáles tácticas le resultaron cómodas? ¿Cuáles le funcionaron mejor?
23. ¿Qué tipos de poder le perjudicaron?
24. ¿Qué tipos de poder utilizó de manera efectiva?
25. ¿Qué aprendió acerca de su propia personalidad y temperamento?
26. ¿Qué aprendió acerca de interactuar con diferentes temperamentos y estilos de negociación?
27. ¿Ambas partes se mostraron cooperativas?
28. ¿Alguna de las partes empleó una táctica injusta, engañosa o poco ética?
29. Considerando todas las circunstancias, ¿pudo haberlo hecho mejor?
30. ¿Qué haría diferente si pudiese rehacer la negociación?

Verifique su progreso de excelencia personal (PEP)

Punto clave
¡Usted no hará algo extraordinariamente bien hasta que lo haga mal varias veces!

Utilice las preguntas de la figura 20-2 para verificar su progreso en cuanto al desarrollo de habilidades de negociación más efectivas. Los enunciados están presentados en una forma general para su uso periódico. No obstante, debe también utilizar la siguiente forma de evaluación de progreso de excelencia personal (PEP) en cada negociación importante, ya sea que la interacción haya sido fácil o difícil. Sólo lea los enunciados teniendo en mente una negociación específica para esas evaluaciones.

Figura 20-2

Evaluación de progreso de excelencia personal (PEP)

Responda cada pregunta de acuerdo con la siguiente escala:

1 = nunca, 2 = rara vez, 3 = mucho, o la mitad del tiempo, 4 = muy a menudo, 5 = siempre

1. Soy consciente de mis patrones comunes de comportamiento en la interacción.
2. Mantengo la estabilidad emocional durante la negociación.
3. Creo que existe una solución mutua.
4. Noto las señales de comportamiento de mi contraparte que afectan el significado del mensaje.
5. Me adapto a las expectativas conductuales de la situación y el contexto.
6. Reconozco los estilos de procesamiento de información de mi contraparte que difieren de los míos.
7. Me resisto al impulso de ver la negociación como una competencia.
8. Me resisto al impulso de dejarme presionar por el tiempo durante la negociación.
9. Me abstengo de buscar el crédito personal por las soluciones.

10 Busco maneras de compartir el poder con mi contraparte.

11. Me abstengo de usar tácticas dominantes o de poder-sobre.
12. Creo que el fin no siempre justifica los medios.
13. Mi visión del conflicto es positiva.
14. Busco los efectos constructivos del conflicto.
15. Analizo los problemas y conflictos bajo una perspectiva sistémica.
16. Soy capaz de manejar y sustentar un conflicto positivo.
17. Pienso que sé la manera en la que se perciben mis palabras y comportamiento.
18. Me resisto a cualquier impulso de intentar cambiar a la otra persona.
19. Dirijo mis intentos de persuasión hacia las percepciones, opiniones y comportamiento de mi contraparte.

20. Evito la negociación sólo cuando el asunto en conflicto no es importante, cuando las emociones están muy exaltadas, cuando la interacción tal vez produzca más daño que beneficio, o cuando es mejor no negociar que hacerlo.
21. Utilizo la adaptabilidad cuando la relación es más importante que los asuntos fundamentales y la colaboración falla.
22. Recurro a la colaboración como mi primera opción de enfoque.
23. Negocio sólo con las personas que tienen la autoridad de llegar a acuerdos.
24. Mantengo la mente abierta y la flexibilidad durante las negociaciones.
25. Negocio únicamente cuando estoy preparado.
26. Antes de la negociación, analizo con cuidado los intereses y metas de todas las partes.
27. Evalúo y clasifico mis metas *GRIP*.
28. Identifico y trabajo mis temores antes de la negociación.
29. Estructuro mis argumentos con *ASES*.
30. Antes de la negociación, identifico y analizo el poder que tienen todas las partes.
31. Expreso mis sentimientos con enunciados Yo.
32. No temo parecer tonto.
33. Sé escuchar de manera efectiva.
34. Tengo la capacidad de retirarme de las negociaciones en el momento oportuno.
35. Soy honesto y ético en mis negociaciones.
36. Cuando mi contraparte busca un proceso competitivo, negocio el proceso antes de comenzar la negociación de los asuntos.
37. Me abstengo de asumir lo que la otra parte desea.
38. Me abstengo de rebatir posturas sin fundamentos.
39. Respaldo mis posturas con razonamiento, hechos y datos.
40. Le doy tiempo a mi contraparte para evaluar, responder y decidir.
41. Antes de la negociación, conozco mis opciones y establezco un punto de ruptura.
42. Resumo el estado de progreso de la negociación y los resultados.
43. Me aseguro de que el acuerdo se ponga por escrito lo antes posible.
44. Puedo ser empático con las otras partes.
45. Me limito a utilizar sólo tácticas que me resultan cómodas.
46. Mis contrapartes me perciben como alguien discreto y diplomático.

47. Soy capaz de reconocer cuándo mis argumentos no serán aceptados.
48. Tengo la capacidad de encontrar terreno común.
49. Puedo redefinir los argumentos a fin de alcanzar la latitud de aceptación de mi contraparte.
50. Soy persuasivo.

Puntuación:

Perfecto	=	250 ¡Está haciendo un estupendo trabajo!
Excelente	=	225 Está haciendo un buen trabajo. Concéntrese en las áreas de menor puntuación.
Muy bien	=	200 Continúe trabajando en sus habilidades.
Bien	=	175 Continúe trabajando en sus habilidades.
Arriba del promedio	=	150-174 ¡Siga trabajando!
Llamada de atención	=	Por debajo de 150 Comience a estudiar y a practicar.

La PEP está diseñada para revisar sus actitudes, enfoque y comportamiento de interacción en la actualidad, así como su efectividad en ciertos trabajos de negociación. Ponga especial atención a las áreas que repetidamente muestran calificaciones por debajo del nivel óptimo. Concentre sus esfuerzos en mejorar esas áreas.

Lista de verificación

- ✓ Existen seis señales clave de una negociación ganar-ganar exitosa. Usted puede evaluar sus resultados de la negociación de acuerdo con esas medidas.
- ✓ En este capítulo le hemos proporcionado las herramientas para evaluar su conducta negociadora y su efectividad personal. La negociación exitosa requiere conocimiento y práctica. Estudiar los principios explicados en este libro respecto de la interacción humana y practicar la comunicación efectiva son claves esenciales para volverse más efectivo en sus negociaciones.

Términos, frases y conceptos clave

Cuestionario de evaluación post-negociación

Evaluación de progreso de excelencia personal (PEP)

Preguntas de repaso

Califique los enunciados 1 al 4 como Verdadero (V) o Falso (F) y responda las preguntas 5 a la 10.

V F 1. No llegar a un acuerdo siempre significa que la negociación falló.

V F 2. Una señal de una negociación no exitosa es la animosidad en una o más de las partes.

V F 3. Es más probable que un acuerdo benéfico para ambas partes sea cumplido.

V F 4. Alcanzar su objetivo siempre significa que hizo las cosas de forma correcta.

5. ¿Qué puede hacer para ser más consciente de su comportamiento?
6. ¿Cómo puede practicar para volverse más flexible?
7. Nombre las tres opciones principales disponibles al momento de confrontar algo que no le gusta.
8. ¿Por qué es inútil intentar cambiar a la otra persona?
9. Analice si teme parecer tonto en una negociación. ¿Qué hará con ese miedo?
10. ¿Cómo planea evaluar y monitorear la manera en la que los demás lo perciben?

Caso 20.1

Emil está tomando un curso sobre conflicto y negociación. Ha asimilado gran cantidad de información. Cuando estaba quedándose dormido, recordó una historia que su querida y difunta madre le había contado sobre cuando ella abandonó Checoslovaquia justo antes de que el régimen comunista bloqueara el país por décadas. Su madre se había lamentado por haber vendido sus preciadas pertenencias por sólo una fracción de su valor con el único fin de reunir el dinero necesario para llegar a Estados Unidos y volver a comenzar desde cero. Emil había conocido a sus padres como astutas personas de negocios pero siempre creyó que habían sido tontos al prácticamente regalar sus cosas. ¡Ahora no podía evitar pensar si sus padres eran en realidad más inteligentes de lo que él suponía!

Preguntas del caso

1. ¿Cómo aconsejaría a Emil acerca de la evaluación del éxito de las negociaciones de su madre al vender sus pertenencias?
2. ¿Qué poderes y/o temores estuvieron probablemente presentes durante las negociaciones?
3. ¿Puede identificar algo en este caso que se considerara no negociable?

¡Feliz negociación!

Apéndice A

Personalidad y comportamiento Recursos de evaluación

Se han desarrollado pruebas y escalas para medir casi cualquier aspecto de la personalidad y tipo de comportamiento. Encontrar estos instrumentos no es fácil, sin embargo las fuentes aquí presentadas deben ayudarle en su búsqueda. Se incluyen también los tipos de instrumentos y las formas potenciales de encontrarlos.

Tipos de pruebas

Hay pruebas publicadas y no publicadas. Las pruebas publicadas pertenecen normalmente a organizaciones comerciales y pueden obtenerse pagando una cuota. Las no publicadas se utilizan menos y son más difíciles de encontrar. Por lo general están disponibles sólo a través de los autores. Es posible que no existan datos que verifiquen la validez o confiabilidad de dichas pruebas.

Pruebas publicadas

La serie *Mental Measurements Yearbook* (MMY) data de 1938 y proporciona información respecto del uso de pruebas publicadas y dónde encontrarlas. El mejor lugar para encontrar esta serie es en una biblioteca académica. El libro anual está en orden alfabético por prueba. Los índices disponibles incluyen los siguientes: (1) Índice de títulos, (2) Índice de acrónimos, (3) Índice de temas clasificados, (4) Directorio e índice de editoriales, (5) Índice de nombres e (6) Índice de puntuaciones.

El *Tests in Print III: An Index to Tests, Test Reviews, and the Literature on Specific Tests* (1938) contiene referencias a pruebas disponibles en el mercado. *Gary Groth-Marna's Handbook of Psychological Assessment*, segunda edición (John Wiley e Hijos, 1990), incluye referencias a instrumentos ampliamente utilizados como la prueba de inteligencia Wechsler, la prueba Rorschach y el Inventario Multifásico de Personalidad de Minnesota.

Pruebas no publicadas

Las fuentes que abarcan referencias a pruebas no publicadas incluyen las siguientes.

Andruhs, Richard S. *Adult Assessment: A Source Book of Tests and Measures of Human Behavior*.

Beere, Carole A. *Women and Women's Issues: A Handbook of Tests and Measures of Human Behavior*.

Goldman, Bert A. *Directory of Unpublished Experimental Measures. Tests: A Comprehensive Reference for Assessments in Psychology, Education and Business*.

Fuentes de internet

Se puede encontrar una lista de pruebas descargables en **http://www.ets.org/testcoll/pdflist.html.**

Se puede encontrar un inventario de evaluación de la personalidad en **http://www.sigmaassessmentsystems.com/personality.htm.**

Se puede encontrar una evaluación de personalidad en línea en **http://www.psychoservices.com/personality.htm.**

Apéndice B

Casos para negociación

En este apéndice hemos incluido casos para que usted practique la negociación. Usted ya ha utilizado partes de estos materiales a medida que ha ido estudiando los diversos capítulos de este libro. Cuando esté practicando con estos casos, por favor siga las instrucciones que aquí le damos. La parte uno de este apéndice contiene los casos completos, y la parte dos incluye otras preguntas suplementarias relacionadas a capítulos específicos.

Para cada caso presentado hay una sección que describe la transacción o el asunto que ha de negociarse. Esos antecedentes llevan por título "Información general". Después de la cual se encuentra la información confidencial para cada una de las partes. Por favor no lea nada del material confidencial de su contraparte. *Sólo* debe leer la información general y confidencial de la contraparte cuyo papel usted va a representar. Si elige representar a una tercera parte intervencionista (o tercero en discordia), debe leer *únicamente* la información general. En tal caso, las partes de la negociación pueden compartir con usted cualquier información que deseen.

Aunque los casos están tomados de escenarios reales, todos los nombres han sido cambiados. Cualquier similitud con alguna organización o nombre real es una coincidencia. Los escenarios no reportan hechos verídicos relacionados con cualquier persona o entidad real mencionada. Puede usar los casos en cualquier orden; sin embargo, los patrones y asuntos factuales se vuelven cada vez más complejos .

En cada caso debe adherirse a los parámetros y objetivos establecidos. Después de que haya terminado cada sesión de negociación, utilice el cuestionario de evaluación post-negociación (figura 20-1) y la evaluación PEP (figura 20-2) del capítulo 20 para evaluar su desempeño.

Parte uno: casos

Caso: Una orden de abastecimiento

Información general

Betty Compradora es la vicepresidenta de compras de Maximize, Inc. Sophie Proveedora es la vicepresidenta de producción de Nuestras-Partes-Son-Mejores, Inc. Las partes tienen un historial de negocios juntas. La orden normal por trimestre es por $350,000. Debido a que es un negocio consistente, los precios han estado aproximadamente 2 por ciento por debajo de las otras alternativas del mercado. Las partes están negociando un nuevo contrato para una orden por $500,000.

Información confidencial para Betty

Las órdenes normalmente se surten en noventa días. Esta vez Betty quiere que se surtan en sesenta días. Ella sabe que ese tiempo de entrega quizá no sea práctico. Aun así, cree que acelerar el proceso dará oportunidad de generar más negocios y ganancias netas adicionales este año de alrededor de $60,000.

Información confidencial para Sophie

Betty ha generado 90 por ciento del negocio de Sophie, quien desearía venderle más a Betty. Es imperativo que este negocio no se pierda, pero no es posible aumentar las ventas si se acorta el tiempo de entrega.

Caso: Donativos a causas de beneficencia

Información general

Haas tiene dinero, es la persona más rica del estado en el que se localiza la Universidad Invierta en Nosotros. Freddie Recaudafondos es el vicepresidente de desarrollo de la universidad y está tratando de lograr una contribución de un millón de dólares por parte de Haas. Los fondos son para una renovación importante para el edificio. Freddie arregló una junta con Haas.

Información confidencial para Freddie

Freddie no sabe a cuánto asciende la fortuna de Haas; sin embargo, Haas es conocido en la comunidad por contribuir con fuertes sumas para causas benéficas. Freddie cree que, como Haas es un graduado de la universidad, es probable que haga una buena contribución.

Información confidencial para Haas

Haas tiene más dinero del que algún día podrá gastar. Está en el proceso de decidir en dónde hacer una contribución de dos millones de dólares este año. No es partidario de la Universidad Invierta en Nosotros. Cuando se graduó de ahí, le negaron los altos honores de-

bido a que no entregó una forma administrativa para solicitar dichos honores. Su causa benéfica favorita es la prevención de la crueldad contra los animales. El programa completo del estado depende totalmente de su generosidad. Ahora, él planea donar un millón de dólares a esta causa este año, y está considerando la posibilidad de legar el otro millón a la Cruz Roja.

Caso: Tarifa de descuento

Información general

Ken Clark es empleado del departamento de convenciones y conferencias del Hotel Luxury en la ciudad que fue elegida para la conferencia de premiación de cierta compañía. Bess es la encargada de todos los preparativos de viaje y alojamiento para la ponencia. Bess encontró tres hoteles que pueden usarse para el evento y viajó a la ciudad para hacer su elección final y negociar las tarifas.

Información confidencial para Bess

Los tres hoteles que Bess encontró con habitaciones disponibles en las fechas requeridas son el Luxury, el No-Tan-Grandioso y el Nosotros-Nos-Esforzamos-Más. El Luxury ofrece las instalaciones más amplias y modernas, las habitaciones más elegantes y los mejores restaurantes, y es el sitio preferido. El No-Tan-Grandioso es un hotel antiguo que ya ha visto pasar sus mejores épocas pero que se ajusta al presupuesto. A Bess le fascina el encanto de ese hotel. La tercera opción reúne todo lo que ella busca excepto que está fuera de la ciudad y se necesitaría que los asistentes viajaran en taxi para visitar y disfrutar de la cultura local. Bess sabe que las tarifas de habitación anunciadas del Luxury y el Nosotros-Nos-Esforzamos-Más son prácticamente las mismas y van de $105 a $215. El No-Tan-Grandioso es un 10 por ciento más económico. Los costos de alimentación en todos los hoteles parecen ser los mismos. El Nosotros-Nos-Esforzamos-Más le ofreció a Bess una reducción de 5 por ciento en la habitación estándar, es decir que, cada habitación costaría $100. También le ofrecieron el servicio de transportación al área desde el centro de la ciudad sin cargo extra. Bess necesita cincuenta habitaciones por cinco noches y desea conseguir el mejor trato que proporcione a los asistentes, el máximo placer al mejor precio posible. Su presupuesto total para alojamiento, alimentos y transportación local es de $35,000.

Información confidencial para Ken

Ken es consciente de que el Nosotros-Nos-Esforzamos-Más está compitiendo contra su hotel. Cree que su hotel tiene derecho de cobrar más; sin embargo, en los últimos tiempos han estado perdiendo ventas. La ocupación no es tan alta como le gustaría a su jefe. Las tarifas por habitación publicadas del Luxury y el Nosotros-Nos-Esforzamos-Más

son casi las mismas y van de $105 a $215. El No-Tan-Grandioso es 10 por ciento más económico. Ken trabaja por comisiones. Gana 5 por ciento por la renta de habitaciones y no recibe ninguna comisión por la venta de alimentos. Tiene la autoridad de otorgar 15 por ciento de descuento en el precio por habitación.

Caso: Compra/venta de bienes raíces

Información general

La casa de Sylvia Vendedora ha estado en el mercado durante nueve meses, de acuerdo con los registros disponibles. Patricia Compradora acaba de entrar al mercado. Patricia comenzó a ver casas hace dos días y desea comprar la vivienda a cargo de Sylvia. El inmueble es parte del legado de la desaparecida dueña.

La casa tenía un precio de $465,000, el cual se redujo a $399,900; el bien no cuenta con ningún adeudo. Los representantes de la sucesión le dijeron a Patricia que los herederos disminuyeron la cantidad porque quieren concluir lo relacionado con la pérdida de su madre.

Las casas en el vecindario varían bastante en tamaño y estilo ya que todas fueron hechas a la medida. La propiedad de Sylvia es la más pequeña de las inmediaciones. Dos casa cercanas se vendieron hace un año por $749,000 y $565,000. Las partes han acordado una reunión para negociar el contrato.

Información confidencial para Sylvia

La ex dueña tenía tres hijos que no llevan una buena relación. La casa era una parte muy pequeña de la herencia y sobre la cual hay un alto gravamen que pagar. La casa, al igual que otras dos propiedades, debe ser liquidada cuanto antes para pagar ciertas obligaciones, en especial impuestos.

Hay un problema con el terreno. Se localiza relativamente más abajo que los lotes limítrofes y el agua se anega cerca de una de las esquinas de la casa. Ya se está trabajando en el problema y se están haciendo labores correctivas en el semisótano. Ya se instaló una bomba de desagüe. Los vendedores están dispuestos a rectificar el problema como una condición para la venta.

Aun cuando no se puede determinar a partir de los registros públicos disponibles, la casa ha estado en el mercado por dieciséis meses. La casa tenía un valor de venta original de $525,000, pero el mercado ha andado mal en general, desde la perspectiva de los vendedores. Es difícil establecer el valor de mercado de la casa debido a la variedad de viviendas en el vecindario. La propiedad tiene dos años. La dueña gastó $360,000 en construirla. Hay un acuerdo entre los herederos para vender la casa por $375,000 y no aceptarán ningún financiamiento. Los

vendedores desean que la operación se cierre en treinta días; sin embargo, se conformarían con un contrato en firme que se cierre en noventa días; incluso están dispuestos a pagar hasta $10,000 por los costos de cierre del comprador.

Información confidencial para Patricia

Patricia está enamorada de la casa. Es la casa de sus sueños. También se encuentra en la zona que tenía en mente. Patricia está impresionada con el vecindario. Cree que la casa podría justificar un precio de hasta $425,000. Le gustaría adquirir la casa por $360,000; no obstante, está dispuesta a pagar el precio pedido si fuera necesario. Patricia quiere obtener los detalles del trabajo que se está realizando en la propiedad, que al parecer es un problema con el agua.

Si debe pagar el precio pedido, desea que los vendedores acepten un segundo crédito por $20,000. Patricia no quiere que el segundo crédito rompa el trato. Ella tiene un financiamiento preaprobado por el precio pedido y arregló que una primera y segunda hipotecas cubra 95 por ciento del financiamiento de la propiedad. Patricia requiere que los vendedores paguen dos puntos (2 por ciento) de la suma total del precio de venta cuando se cierre el trato, el cual no debe ocurrir en un mínimo de noventa días.

Caso: Disputa de un contrato

Información general

Ray cambió su negocio a una nueva dirección y contrató a Dennis para diseñar el jardín de su nueva oficina. Las partes acordaron utilizar motivos de rocas para la decoración. Es bastante caro, pero su mantenimiento es bajo y se mantendrá bello todo el año. Las partes han hecho un acuerdo de tres años según el cual se proveerán de inmediato la base y un mínimo número de árboles y arbustos con plantaciones adicionales al año durante los próximos dos años, incluyendo algunas renovaciones opcionales. Esta mañana, cuando Ray visitaba la locación de la oficina, Don estaba haciendo entrega de un cargamento de rocas. Eran las piedras equivocadas. Todos pueden, a simple vista, ver que están cubiertas de tierra. Desde la otra calle se ve como tierra en un granero. Ray pidió que retiren y devuelvan las rocas. Don dijo que él no tenía ni la autorización ni el equipo para removerlas. También dijo a Ray que hay otras dos toneladas listas para ser entregadas. Las rocas, incluyendo la entrega, cuestan $30 por tonelada. Ray llamó a Ken, quien ya está en camino hacia la oficina para encontrarse con Ray y Don. Los tres individuos son los únicos dueños de sus respectivas compañías.

Información confidencial para Ray

Las rocas que Ray autorizó eran piedras de río lavadas cotizadas por Dennis entre $40 y $60 por tonelada. El transporte se estimó en $45 por tonelada, llevando el costo a un total aproximado de $85 a $105 por tonelada. Después de que Ray eligió la roca que deseaba, Dennis regresó con un puñado de lo que al parecer era lo que Ray quería. Ella dijo que encontró otro proveedor por un precio de $10 por tonelada. Ray había dado su aprobación siempre y cuando fuera realmente la roca que él había elegido antes. Ray quiere que retiren la tierra de su propiedad, que se haga el trabajo y que no se cobre más dinero. No está dispuesto a pagar nada del costo del error.

Información confidencial para Dennis

Dennis ordenó la roca porque es mucho más barata que lo que Ray eligió en un principio. Don le enseñó a Dennis una muestra igual a la que le enseñó a Ray. En lo que a Dennis se refiere, Ray aprobó la orden de estas rocas. Dennis no quiere ser quien pague el transporte y remoción de la roca; piensa que, aunque él la ordenó, Ray es quien debe pagar. Sin embargo, Dennis quiere el contrato de tres años con Ray; él piensa que Don lo engañó y que es él quien debe corregir este error.

Información confidencial para Don

Don está furioso. Siente que es el único que corre riesgos aquí. Ha hecho gastos: compró las rocas, las transportó, y si ha de retirarlas, tendrá que pagar por el equipo y la mano de obra. Él recuerda la conversación que sostuvo con Dennis en la que le dijo que la piedra era más barata porque es sucia. Don quiere el contrato de la roca correcta pero espera que no le dejen el problema a él.

Caso: Necesidad de recursos humanos

Información general

A Katia le acaban de asignar un proyecto debido a la renuncia de uno de sus colegas. La organización está haciendo recortes de personal y el proyecto tiene un plazo muy ajustado ya que debe entregarse en dos semanas. El departamento de Katia no se verá afectado por los despidos pero no cuenta con el número de personas adecuado para terminar el trabajo a tiempo. El sentimiento general entre las personas que se han salvado de ser despedidas es de alivio pero al mismo tiempo de temor de ser las próximas. Roger, el jefe de Katia, tiene la reputación de nunca acceder a ninguna solicitud de ningún tipo. Apenas han pasado veinticuatro horas desde que Katia recibió el proyecto y Roger a llamado a una reunión para discutir el estatus del mismo.

Información confidencial para Katia

Katia cree que su predecesor ha tenido el proyecto desde hace un mes, aunque parece que no se ha hecho casi nada del trabajo. Se sabe que Roger apreciaba mucho al predecesor de Katia, Ralph. Roger lo estaba considerando para ser su reemplazo cuando él subiera de puesto. Katia piensa que podría entregar el proyecto a tiempo si pudiese obtener la autorización de contratar empleados temporales o de utilizar a algunas personas de otro departamento a quienes ya les han informado que su contrato se termina en noventa días. Si ninguna de esas opciones resulta, entonces cuando menos tendrá que arreglárselas para que sus empleados asalariados trabajen tiempo extra, a pesar de su temor de ser despedidos. Katia quiere que le aseguren que ella y su departamento completo tendrán empleo por lo menos el siguiente año. También desea negociar un ascenso por entregar este proyecto a tiempo.

Información confidencial para Roger

Roger está en un apuro. Sabe que Ralph, el empleado a quien en un principio le habían asignado este proyecto, no lo manejó de manera apropiada. Sabe que Ralph estaba usando todo su tiempo disponible para buscar un empleo. Desafortunadamente, el jefe de Roger lo responsabiliza de los retrasos así como de la poca productividad de Ralph. Roger podría perder su empleo si este proyecto falla. Sin embargo, no hay fondos disponibles para contratar a empleados temporales; ni tampoco hay recursos para seguir posponiendo los despidos. Roger piensa que las personas deben estar agradecidas de tener sus trabajos todavía y que deben hacer lo que se les pida. Aun así, intentará motivar a Katia a dar resultados. Planea ofrecerle un ascenso si es indispensable.

Caso: Licitación de un contrato

Información general

General Contractors, Inc. (GCI) necesita un subcontratista para terminar los trabajos de un edificio de oficinas de veinte mil pies cuadrados. El trabajo requerido es una pequeña parte de un enorme proyecto que ya está en marcha. GCI contrató a una compañía pequeña porque le ofrecieron un precio muy bajo. El subcontratista salió del negocio y no puede completar el trabajo. Conti Construction Company (CCC) puede realizar el trabajo y tiene interés en conseguir el subcontrato.

Las partes ya han discutido las necesidades generales y tiempos del trabajo. Convinieron en el número estimado de horas-hombre necesarias para terminar la obra. Aunque están de acuerdo acerca del tamaño de la obra en general, no tienen todavía un valor total del subcontrato porque no han concordado aún en el precio unitario. Deben

establecer el costo y el margen permitido. Tan pronto lleguen a un acuerdo sobre el precio, estarán listos para proseguir. Gene Igor, presidente de GCI, y Carl Connor, presidente de CCC, han propuesto una junta para negociar el precio del trabajo subcontratado.

Información confidencial para Gene Igor, GCI

El principal contrato de GCI es un acuerdo costo-más-cuota fija modificado. El convenio estipula que, en caso de que los costos aumenten más de 5 por ciento por encima de las proyecciones de GCI, la cuota de esta empresa se reducirá de manera proporcional. La compañía se excedió en costos al principio del proyecto y le gustaría compensar ese déficit tanto como sea posible en lo que resta del proyecto. También está retrasada en el programa del proyecto. En caso de que GCI no cumpla el plazo estipulado, se hará acreedor a otra penalización financiera que reduciría aun más sus ganancias. GCI ha trabajado con CCC en el pasado y sabe que son confiables y competentes, por lo cual no quiere arriesgarse a contratar a nadie más. Gene debe llegar a un acuerdo con Carl.

GCI presupuestó $37.50 por hora-hombre para el trabajo contratado con CCC. Debido a las condiciones del proyecto, GCI quiere subcontratar a CCC por $36 por hora-hombre. De acuerdo a los cálculos de Gene, eso sería un margen de 15 por ciento, lo que generaría una ganancia bruta de 13 por ciento para CCC. Gene piensa que los costos de Carl son de $31.25 por hora. Gene está dispuesto a prometerle a CCC otro contrato bastante lucrativo que dará inicio en seis meses a cambio de la reducción que haga CCC en el precio de este trabajo. Ese siguiente trabajo es un contrato en firme, y Gene calcula que CCC estaría gozando de un margen de 40 por ciento por él.

Gene sabe que sus cálculos de costo pueden estar equivocados; sin embargo, su objetivo es limitar el margen de Carl a 15 por ciento en este trabajo. Como un último recurso, Gene está dispuesto a pagar hasta 30 por ciento sobre lo que Carl pueda establecer como sus costos para así poder terminar la obra y evitar cualquier penalización por no finalizar a tiempo.

Información confidencial para Carl Connor, CCC

Carl sabe que Gene está en aprietos. No obstante, sin saberlo Gene, Carl podría beneficiarse con este contrato ya que acaba de enterarse anoche que un trabajo con el que él estaba contando y que esperaba terminar ayer se pospuso por tres meses. La última vez que Carl habló con Gene ambos pensaron que Carl tendría que reunir a más trabajadores para poder aceptar el trabajo de Gene.

Carl todavía cree que, como él es el mejor contratista que puede sacar a Gene del atolladero, debe recibir una prima por este trabajo. Carl quiere un margen de 35 por ciento sobre el trabajo. Su balance fi-

nal es un margen de 25 por ciento. Tiene suficientes trabajos pequeños y asuntos pendientes, así como tiempo libre que puede programar, que no vale la pena trabajar bajo circunstancias forzadas por menos de un margen de 25 por ciento. Carl nunca ha hecho un trabajo por menos de un margen de 20 por ciento. Carl estaría dispuesto a ayudar a Gene si éste fuera un trabajo más grande y a largo plazo.

Carl emplea a un taller sindical. Paga $25 por hora; sin embargo, si le agregamos los impuestos que debe pagar como empleador y las prestaciones que debe otorgar, su costo por hora es de $33.75. Con un margen de 35 por ciento, le cobraría a Gene $45.56 por hora, y con 25 por ciento de margen, le cobraría $42.18 por hora.

Caso: Licencia de uso

Información general

Tony Comprador es un contador público certificado en vías de establecer una compañía privada de capacitación. Ha tenido por muchos años un puesto ejecutivo en Express Financial, una reconocida compañía de servicios financieros. Ha estado a cargo de la división de desarrollo de negocios de ese conglomerado. Andy Libromayor, también contador público certificado, es el socio mayoritario de una firma mediana de contadores públicos. Ambas partes viven y trabajan en el área metropolitana de Washington, D.C.

Tony y Andy han entablado comunicación para hablar sobre un negocio potencial. Tony fue quien hizo el primer contacto para explicar su interés. Incluso han hablado por teléfono. Tony está interesado en comprar u obtener los derechos para utilizar los materiales de capacitación de la firma de Andy. Ambas partes entienden que estos materiales están diseñados para capacitar a propietarios de pequeños negocios y futuros empresarios en cuanto a conceptos financieros y contables. Andy ha desarrollado cursos de capacitación que ha utilizado para entrenar a los nuevos miembros del personal. Tony ya revisó ese material. Tanto Andy como Tony creen que dicho material se ajusta bien a las necesidades de Tony.

La experiencia de Tony en establecer nuevas líneas de negocios, proveer fondos de capital de riesgo y monitorear nuevos negocios lo convenció de la necesidad de esta capacitación y nadie en el área está dándola. Ambas partes saben que los pequeños negocios son el segmento de mayor crecimiento en la economía de Estados Unidos y que la capacitación es la industria que está creciendo más rápido en el área metropolitana de Washington, D.C. ambas partes creen que este tipo de capacitación sería muy valiosa para los empresarios, muchos de los cuales fracasan debido a sus pocos e inadecuados conocimientos de contabilidad.

Las dos partes están interesadas en establecer una relación de negocios. Han dispuesto una junta para valorar los términos de una licencia para que se usen los materiales de Andy. Ambas partes tienen la autoridad para tomar la decisión final.

Información confidencial para Tony Comprador

El acuerdo de empleo de Tony le prohíbe conducir actividades de negocios mientras siga trabajando para Express Financial. Debido a esa restricción, Tony tuvo que obtener un permiso para comenzar a trabajar en su nuevo plan de negocios. Hace dos meses, Tony empezó las pláticas para conseguir ese permiso y negociar una jubilación anticipada. Como resultado de esas negociaciones es posible que Express Financial fondee el nuevo negocio de Tony; sin embargo, no han llegado a un acuerdo final. Tony comenzó a trabajar en su nueva compañía, incorporó una nueva entidad, preparó un plan de negocios, registró marcas y terminó algunas otras tareas preliminares. Estableció una escuela privada, conforme a las disposiciones del *Código de Virginia*. No obstante, y también como resultado de sus pláticas con Express Financial, Tony sólo seguirá empleado por seis meses más. Después de ese tiempo, se retirará.

Tony encontró dos opciones para obtener los materiales de capacitación necesarios: diseñarlos y prepararlos él mismo o intentar conseguir una licencia para usar material ya existente. Si bien él tiene la capacidad de preparar los cursos, calcula que la tarea le tomaría seis meses de esfuerzo intenso y continuado. Hace dos meses su objetivo era que su negocio propio generara ingresos en doce meses. Una vez que tenga los cursos, anticipa un mínimo de tres meses para comercializar la primera oferta. Ahora sólo cuenta con ocho meses para cumplir su meta original y sólo seis antes de que se reduzcan sus ingresos debido a la jubilación. Si prepara los cursos él mismo, el tiempo que le tomará al negocio empezar a generar ganancias es de por lo menos nueve meses. El flujo de efectivo es una de sus preocupaciones, aunque tendrá una pensión por jubilación. Debe pagar una fianza de $5,000 con las autoridades estatales al momento de comercializar su primera oferta.

Tony piensa que puede cobrar $1,000 de colegiatura por alumno. Proyecta que lo más que puede esperar durante su primer año de operaciones es cien alumnos. Durante ese primer año los costos serán muy altos. Aun con cien alumnos prevé un ingreso neto de sólo $35,000. Después del año inicial, sus pronósticos aumentan de manera sustancialmente ya que planea tener instructores y expandirse a otras áreas

geográficas. Estima que las ganancias netas serán entre $250,000 y $750,000 una vez que el negocio esté en funcionamiento, dependiendo sólo de qué tan rápido sea capaz de contratar instructores y llegar a más lugares.

Tony está ansioso por llegar a un acuerdo con Andy debido al tiempo que le ahorrará. Debe saber de inmediato si tienen o no un acuerdo viable porque no puede retrasar la preparación de su propio curso. Tony contactó a cada una de las diez mayores firmas de contabilidad así como a todas las firmas regionales y a varias empresas locales de mediano tamano. A nadie excepto a Andy le interesó hablar con Tony sobre su propuesta.

Tony estableció lo siguiente para llegar a un acuerdo sobre la licencia: (1) una cuota inicial de licencia de $7,500 que le otorgará el derecho de usar los cursos por un periodo de dos años, renovable a consideración de Tony; (2) cuotas anuales de renovación de $2,500, comenzando con el tercer año; y (3) una cuota de regalías de $15 por alumno. Tony calcula que el ingreso para Andy, hablando conservadoramente, será de por lo menos $60,000 en total los primeros cinco años (o $12,000 por año, en promedio), aunque admite que sólo será de alrededor de $9,000 durante el primer año. Tony no puede ofrecer más de $7,500 antes de iniciar las operaciones. Si tiene que gastar más de esa suma en efectivo, cree que estará mejor a largo plazo aun con el retraso que implique desarrollar los cursos él mismo.

Información confidencial para Andy Libromayor

Andy está muy entusiasmado con la propuesta de negocio de Tony. Calcula que el negocio de Tony generará ganancias por $500,000 al año. A Andy le gustaría entrar al negocio, pero en realidad no tiene el tiempo disponible para dejar su práctica contable, por lo que no está considerando seriamente participar de la idea de Tony.

Andy ve el potencial de ingresos para su compañía, así como los beneficios de relaciones públicas y publicidad. También ve la posibilidad de que Tony capacite a sus clientes con pequeños negocios. La firma ha invertido una gran cantidad de tiempo, energía y dinero en el desarrollo de los materiales de capacitación. Éstos fueron desarrollados durante años con la ayuda de varios expertos. El material incluye prácticas de la vida real, y los cursos son excelentes. Andy cree que sería una hazaña extraordinaria que un sólo individuo desarrollara esos cursos desde cero.

Andy quiere un mínimo de $25,000 para entregar los cursos. Determinó que sus términos mínimos para un acuerdo con Tony son:

(1) una única cuota de licencia de $25,000, (2) cuotas anuales de renovación de $10,000 y (3) cuotas de regalías de 5 por ciento de las ganancias brutas. Andy calcula que después de los dos primeros años los ingresos de su compañía serán de alrededor de $25,000 al año. Está dispuesto a ser algo flexible al recaudar las sumas debidas durante los dos primeros años, porque sabe de las dificultades de las operaciones iniciales.

Caso: Compra/venta de un negocio

Información general

Richard Relámpago posee y opera un negocio contratista de electricistas. El negocio ha sido un rotundo éxito. Richard es muy bueno en lo que hace. Es experto en obtener negocios y desempeñar sus contratos y en general en el manejo de personal y del negocio. Comenzó su negocio en su casa hace veinte años. Los ingresos fueron aumentando a un ritmo constante desde el principio. A los tres años, adquirió un local. En cada uno de los últimos diez años, sus ingresos brutos han sido $1′275,000. La ganancia neta en cada uno de esos años fue de aproximadamente $500,000. Cuenta con cinco empleados de tiempo completo y contrata ayuda adicional si el trabajo lo requiere. Con los ingresos del negocio, Richard financia bonos, pensiones y planes de reparto de utilidades para él y sus empleados. Ochenta y cinco por ciento de su negocio es con el gobierno federal. Ahora, Richard distribuye para sí las ganancias de cada año. El valor de libro de la compañía es $150,000, de los cuales $100,000 son en efectivo.

Shorty Electricista está interesado en adquirir un negocio contratista rentable. Tiene poco más de treinta años y trabaja como gerente de un buen negocio de contratistas electricistas. Está inconforme con su empleador porque éste es incapaz de compartir las ganancias de la compañía. Shorty desearía trabajar para sí mismo; sin embargo, le gustaría reducir el proceso comprando un negocio existente.

Él conoce bien la reputación de excelencia y éxito de Richard. Hizo el primer contacto. Su padre le llevó la contabilidad a Richard hasta su muerte, hace dos años. Shorty le llamó a Richard para preguntarle si habría una posibilidad de vender el negocio, quien le contestó que no le agradaba dejar pasar las oportunidades y que casi todo tenía un precio y dio indicios de su disposición para hablar del asunto. Richard compartió con Shorty la información financiera general descrita en los párrafos anteriores (a cambio de un acuerdo de confidencialidad ejecutable). Richard sabe que la herencia de la lucrativa práctica contable

y de consultoría de inversiones de su padre le ha proporcionado a Shorty la habilidad financiera para hacer la compra. Shorty tiene los conocimientos sobre electricidad necesarios para hacer adquirir y operar el negocio.

[Al negociar este problema, ignore cualquier complejidad de la ley de impuestos].

Información confidencial para Richard Relámpago

Richard tiene casi sesenta años. Está harto de las exigencias de su negocio. En realidad le gustaría venderlo y dedicarse a otras actividades. En particular le gustaría tener más tiempo libre para disfrutar sus dos pasiones, el golf y su motocicleta Harley-Davidson.

Richard sabe que el éxito del negocio está ligado a él personalmente. Su contacto personal con varios de los tomadores de decisiones en las agencias gubernamentales es lo que genera los trabajos. Prevé que Shorty querrá que continúe asesorándolo, por lo menos durante los dos primeros años después de la venta. Richard decidió que no le importaría dar el mínimo de asesorías; sin embargo, no está ansioso por aceptar ningún acuerdo que requiere su involucramiento de tiempo completo durante un largo periodo de tiempo.

Richard ha estado preocupado durante varios meses por un contrato importante que genera 40 por ciento de sus ingresos. Hay un cierto riesgo de que su firma sea reemplazada por una gran compañía de administración. Si eso pasara, tendría que hacer un esfuerzo considerable para obtener nuevos contratos. Aunque ya le han asegurado verbalmente que no existe riesgo alguno, Richard se preocupa. Si se renueva el contrato, la cuota aumentará 5 por ciento.

También está preocupado de que el negocio caiga después de la venta. Por lo tanto, está decidido a que el precio no esté ligado a ingresos futuros. También cree que los $100,000 en efectivo en el banco deben distribuírsele antes de cualquier venta y que Shorty debe prestarle a la compañía cualquier cantidad de efectivo que sea necesaria para operar. En la actualidad, Richard no prevé ninguna escasez importante de flujo de efectivo.

Piensa que su negocio vale dos y media veces las ganancias ($500,000 por 2½ = $1'250,000). Sin embargo, como Richard obtiene un salario de $200,000 por año antes de la cifra de ganancias netas, piensa que se deben agregar $700,000 en el cálculo del precio ($700,000 por 2½ = $1'750,000). A Richard le gustaría recibir $1'850,000 en la venta ($1'750,000 más $100,000 de efectivo). Sin embargo, y después de considerar todo esto, Richard vendería su negocio por $1'000,000 en efectivo inmediato. Está dispuesto a dar asesorías por $100 por hora si fuera necesario.

Información confidencial para Shorty Electricista

Shorty está muy ansioso por adquirir el negocio de Richard. En la actualidad está ganando un sueldo de $70,000 al año. Richard le dijo que el negocio le puede dar un sueldo de $200,000 por año y aún generar una ganancia neta de $500,000. Shorty reconoce que el involucramiento personal de Richard es clave para el éxito del negocio y le pedirá que lo asesore como parte de cualquier acuerdo.

Shorty cree que el negocio de Richard debe tasarse a razón de un año de ganancias esperadas. (Esto sería una tasa de capitalización de 100 por ciento o 1 dividido entre 100 por ciento). Shorty cree que el valor pueden ser las ganancias anuales de $500,000 más los $200,000 de salario para él; por lo que Shorty estaría dispuesto a pagar $700,000. Sin embargo, en vista de la reputación y buena voluntad, Shorty espera tener que pagar una prima y está dispuesto a dar hasta 25 por ciento. (Es decir, 1 dividido entre 1.25 por ciento, o una tasa de capitalización de 80 por ciento). Shorty pagará hasta 125 por ciento de la suma que se espera que genere la compañía en ganancias netas y el salario para él durante el primer año, siempre y cuando Richard lo asesore por dos años. Ese cálculo sería $700,000 por 1.25 por ciento u $875,000. Shorty piensa que Richard debe asesorarlo a cambio de la prima que pagará sobre el precio. Si Richard no accede a eso, Shorty estaría dispuesto a reducir el precio a $775,000 y a pagarle a Richard $100,000 para que trabaje de tiempo completo.

Shorty quiere retener 10 por ciento del precio de compra o las cuotas de asesoría de Richard, dependiendo de todos los contratos existentes que sigan vigentes por doce meses después de su compra. También desea saber si la compañía prevé cualquier problema de flujo de efectivo que pudiera requerir más aportaciones en efectivo. El tope de Shorty sobre la suma de efectivo que está dispuesto a pagar de inmediato es $950,000, incluyendo el precio de compra, las aportaciones de efectivo y cualquier adelanto para Richard. La única otra limitante de Shorty es que espera que el flujo de efectivo (antes de impuestos) en los primeros dieciocho meses sea igual a su inversión inicial en efectivo.

Caso 1 de la negociación de un acuerdo: Accidente con lesiones

Información general

Una noche de viernes, aproximadamente a las ocho, Leroy Bell, un exitoso corredor de bolsa, salía de City Hospital en su Cadillac. El hospital se localiza en el complicado centro de la ciudad. Estaba oscuro y caía un poco de nieve. La esposa de Leroy estaba hospitalizada por cáncer y se estaba recuperando de una cirugía. Leroy estaba tan preocupado y destrozado por la condición de su esposa que había estado bebiendo

mucho toda la semana. Muchas personas, incluyendo el personal del hospital, estaban conscientes de esto.

Leroy tenía prisa por llegar a su casa donde lo aguardaba su hijo, quien estaba muy enfermo de gripe. Cuando iba subiendo una calle de un sólo sentido, tuvo que virar para no pegarle a un auto que se había detenido de pronto en el carril derecho sin razón aparente. Cuando viró a la izquierda golpeó a Sally Hide, quien acababa de salir del asiento del pasajero de un vehículo todoterreno estacionado en el lado izquierdo de la calle de un sólo sentido. Sally cayó en la calle nevada y resbalosa en el camino de Leroy.

La espalda de Sally se rompió y quedó paralizada a causa de la lesión. Sally tenía treinta y seis años al momento de la lesión y era una abogada corporativa muy exitosa. La policía y el personal de la ambulancia en la escena del accidente aparentemente no sospecharon que hubiera alcohol de por medio. En cualquier caso, no se reportó ninguna sospecha y no se hizo ninguna prueba de sobriedad. No se levantó ninguna multa.

Sally demandó a Leroy por $7’500,000. Las partes han organizado una junta en la cual esperan llegar a un acuerdo sobre la demanda sin la necesidad de un litigio prolongado.

[Cuando negocie este caso, ignore cualquier complejidad de la ley con la cual no esté familiarizado].

Información confidencial para Sally Hide

Sally Hide había bebido mucho la noche del accidente y, de hecho, durante varios meses atrás. Su esposo le había pedido encarecidamente que solicitara ayuda para su problema de alcoholismo. La razón por la que Sally cayó del vehículo esa noche era que estaba intentando juntar nieve para aventársela a su acompañante. En su condición intoxicada, cayó del vehículo. Su acompañante no era su esposo, sino un compañero profesional con quien sostenía una relación desde hace más de un año.

Sin importar lo anterior, Sally y su abogado han cuestionado a las personas que estaban en el auto parado que Leroy alcanzó a esquivar. Esas dos personas están listas para testificar que él conducía muy rápido dadas las condiciones del camino y que no tenía control de su auto.

A Sally le preocupa mucho que su aventura y su problema con la bebida salgan a la luz pública. Ambos asuntos podrían destruir su práctica profesional, que ha logrado mantener a pesar de su condición física. Profesionalmente, Sally se ha adaptado muy bien a su parálisis, pero la revelación de su aventura destruiría su matrimonio. Esa aventura se terminó y Sally desea permanecer al lado de su esposo. Su es-

poso quiere divorciarse; sin embargo, no ha podido iniciar la demanda todavía debido a la condición de Sally.

Los gastos médicos de Sally ascienden a $250,000. Su ingreso neto anual al momento del accidente era de $200,000 y su ingreso actual es de aproximadamente $215,000 por año. Sally estaría complacida si recuperara nada más sus gastos médicos y que los hechos y detalles permanecieran en secreto. Si recuperara más de esa suma estaría eufórica.

Información confidencial para Leroy Bell

Ese viernes, Leroy bebió tres copas entre las 3:00 y las 6:00 p.m., antes de entrar al hospital a visitar a su esposa. Aunque estaba enojado por el problema al que se estaba enfrentando, cree que estaba sobrio y en control cuando dejó el hospital para conducir a casa. Leroy y su abogado creen que el alcohol no contribuyó al accidente. Sin embargo, Leroy admite que su mente no estaba en el volante y sí estaba conduciendo un poco rápido.

Leroy sabe de la excelente reputación de Sally en la comunidad. Él y su abogado también saben que ella había estado en un bar con un colega esa noche. Leroy está preocupado de que se sepa que había bebido. También le preocupa que un juicio público afecte de manera negativa su exitoso negocio. Piensa que tendrá que pagarle a Sally por lo menos $750,000 y está dispuesto a llegar a $1’750,000 para dar por terminado el caso.

[En su negociación, no tome en cuenta ninguna de las complejidades que puedan surgir por la existencia de compañías aseguradoras. Suponga que Leroy está autoasegurado].

Caso 2 de la negociación de un acuerdo: Divorcio

Información general

El señor y la señora Fin se están divorciando. Han estado casados por tres años. Wilma ha sido una exitosa abogada por veinte años. Manny se retiró un año antes de casarse. Manny tiene una cómoda jubilación sobre la cual Wilma no tiene ningún derecho legal y tampoco ningún interés. La pareja ha estado viviendo en la casa que pertenecía a Wilma antes del matrimonio. Ella adquirió esa casa hace trece años por $650,000, pagó $250,000 en efectivo y adquirió una hipoteca de $400,000.

Wilma no ha sido muy asertiva con Manny en el pasado. Contra los deseos de ella, Manny se mudó a esa casa dos años antes de la

boda. El estilo de vida de Manny mejoró sustancialmente con este cambio. Poco después de que Manny se mudara y antes de su boda, Wilma transfirió, sin el consentimiento del acreedor hipotecario y sin que Manny quedara obligado a pagar la hipoteca, el título de su casa para que ambos fueran propietarios. Manny le pagó a Wilma $50,000 por la transferencia. El valor del mercado de la casa en ese momento era de aproximadamente un millón de dólares. Hoy en día, el mercado está en crisis, lo que reduce el valor casi al precio original de $650,000.

Las partes firmaron un acuerdo prematrimonial que dicta que cada parte retendrá sus bienes por separado y que Wilma renuncia a su derecho a una manutención. Hace un año, Wilma transfirió la totalidad de su título a nombre de Manny . La transferencia se hizo sólo entre las partes sin dar aviso o tener el consentimiento del dueño de la hipoteca. Wilma sigue siendo la única parte obligada a pagar la hipoteca. Manny no hizo ningún pago por la transferencia. No obstante, por un periodo de más o menos dos años y hasta hace seis meses, Manny pagaba la hipoteca. La hipoteca mensual es de $4,000.

La relación se deterioró después de la última transferencia del título. En dos ocasiones la policía ha acudido a la casa debido a que Manny ha perdido el control. Manny está en tratamiento contra la depresión . Se fue de casa. Ambas partes quieren el divorcio y los dos pretenden la casa. Han acordado reunirse para resolver la disputa de la casa y cualquier otro asunto financiero entre ellos.

Información confidencial para Wilma

Wilma admite que ha cometido algunos errores. Estaba tan enamorada que no reconoció las señales de depresión y abuso emocional de Manny hasta que ya era demasiado tarde para deshacer las transferencias de la casa. Confió en Manny cuando éste le dijo que contaba con algunos recursos financieros y sentía que en realidad no compartían la casa, llevándola a hacer las transferencias sin considerarlo bien.

Como Manny se fue, Wilma abrió su correspondencia y se percató de que tiene $250,000 en una cuenta de inversión. Ahora sospecha que Manny quiso sacar ventaja de ella desde el principio. Manny la ha estado acosando. Vació la cuenta de cheques que tenían y en la que sólo se había depositado dinero de Wilma. Nunca había incorporado a Wilma en ninguna de sus cuentas financieras.

Wilma se encuentra ahora en una situación financiera difícil. Ha agotado todas sus líneas de crédito y su flujo de efectivo es menor que sus pagos de la hipoteca y sus gastos personales. Manny se ha rehusado a contribuir a la hipoteca durante los últimos seis meses.

Wilma preferiría evitar un litigio prolongado que sería necesario para probar el engaño y el fraude de Manny. Ese litigio se llevaría de dos a tres años y no puede esperar tanto tiempo. También reconoce que hay una alta probabilidad de que el mejor resultado sea que se le otorgue un medio interés en la casa. No podría recibir todo el interés dadas sus transferencias anteriores.

Wilma está emocionalmente apegada a la casa. Quiere devolverle a Manny $50,000 a cambio del título completo y llegaría hasta $100,000 con tal de que Manny liberara la casa por completo. Le gustaría diferir el pago de Manny por un año; sin embargo, el financiamiento que consiguió le permitiría pagarle ahora si fuera necesario. Si no puede tener la casa, su segunda opción sería venderla. En cualquier caso, quiere que la participación financiera de Manny sobre la casa se reduzca. Estaría de acuerdo en pagarle a Manny $50,000 de las ganancias de la venta, siempre y cuando ella permaneciera en la casa hasta que ésta se venda. Está dispuesta a pagarle $100,000 de las ganancias de la venta si él se encarga de pagar la mitad de los costos de ejecución hasta la venta.

Como una última opción, aceptará un pago y permitirá que Manny se quede en la casa siempre y cuando él la ponga a la venta y la promueva activamente. No quiere que él permanezca en la casa a largo plazo. Cree que $125,000 sería un pago aceptable para ella, pero está dispuesta a aceptar $75,000 de inmediato siempre y cuando obliguen a Manny a pagar la hipoteca y ella quede liberada. Él no está dispuesto a hacerle ningún pago a menos que la casa sea vendida.

Información confidencial para Manny

Manny sospecha que Wilma está abriendo su correspondencia y quiere demandarla por esa ofensa. Está preocupado por haberle ocultado a Wilma información sobre su posición financiera. Teme que la revelación de ese hecho en la corte anule el contrato prematrimonial. Sin embargo, su abogado le dijo que es bastante improbable que le soliciten compartir cualquier otro activo con Wilma que no sea la casa.

Manny quiere una solución rápida. No cuenta con el ingreso adecuado para solicitar una hipoteca sobre la casa. Quiere que la casa se venda. Su teoría es que un trato es un trato. La casa valía un millón de dólares cuando le hicieron la primera transferencia mediante una negociación. Le pidió a Wilma que vendiera la casa hace dos años. Si lo hubiera hecho, su participación le habría generado $200,000 después de los costos de venta. Su inversión es tan baja que el precio de venta ahora que es dueño de todo es casi irrelevante. Siempre y cuando tenga un título completo, está dispuesto a pagar la hipoteca hasta que se venda.

Manny está decidido a lo siguiente: (1) no aceptará menos de $200,000 para renunciar a su participación sobre la casa; (2) quiere que Wilma renuncie a cualquiera otro de sus bienes; (3) no pagará los costos de ejecución de la casa mientras Wilma viva en ella. Su meta es obtener $200,000 ahora y renunciar a todos los derechos sobre la casa.

Cree que perdería la mitad de su participación sobre la casa en un litigio con Wilma. Por lo tanto, está dispuesto a pagarle a Wilma hasta $75,000 al cierre de la venta de la casa, siempre y cuando ésta se venda en no menos de $800,000. Llegaría hasta $60,000 si la cantidad no está ligada al precio de venta. Piensa que la casa vale $850,000 en este momento. Su abogado le explicó la situación de la hipoteca y él está dispuesto a hacerse responsable de la hipoteca si permanece en la casa.

Caso 3 de la negociación de un acuerdo: Juicio legal

Información general

Justin Titular es el abogado que representa el fondo de seguros de depósitos del gobierno *X*. Erica Derecho es la abogada que representa a una de las personas contra quien el cliente de Justin sostiene una sentencia civil. Cinco personas así como el empleador corporativo de la clienta de Erica están todas severamente obligadas a la sentencia. Esa corporación es la compañía matriz de una institución bancaria cuyos depósitos están asegurados por el gobierno *X*.

La sentencia es por $101'000,000 ya que un jurado dictaminó incumplimiento y mala administración de la obligación fiduciaria. Erica no representó a su clienta durante el litigio, pero la han contratado ya que el abogado del litigio tiene un pagaré por $200,000 del cliente por cuotas legales no pagadas y un conflicto de intereses para conducir los esfuerzos por llegar a un acuerdo.

Todos los demandados tienen una apelación pendiente y creen que la corte cometió varios errores reversibles. Un asunto en la apelación es el hecho de que no se ha incurrido en daños todavía por parte de los demandantes. Otro asunto es que la clienta de Erica no era una funcionaria o directora del banco. Debieron haberla retirado del caso por completo. La corte de primera instancia se negó a que su moción fuera denegada, ya que ella es de hecho directora debido a su posición en la compañía matriz.

La ley permite que se hagan diversos esfuerzos para proceder con la sentencia a pesar de la apelación pendiente. Justin le dijo a Erica que podría haber un tratamiento preferencial para su clienta a cambio de ser los primeros en resolver y abandonar la apelación. Se llamó a una reunión para negociar un acuerdo.

Información confidencial para Justin Titular

Justin cree que los errores de la corte fueron importantes y dan pie para una oportunidad de revocación en la apelación. Aun cuando cree que será apoyado por la mayoría de los acusados, le preocupa perder su juicio contra el cliente de Erica. Tal pérdida representaría una dificultad a futuro para él. También está intentando cobrarle a la compañía aseguradora la póliza de responsabilidad de los funcionarios y el director. Hasta ahora, la compañía ha tomado la postura de que la clienta de Erica no era una funcionaria o directora del banco y no estaba asegurada. Cree que el litigio será prolongado; sin embargo, una revocación del juicio contra la clienta de Erica echaría por tierra su reclamación antes de poder llevarla a cabo de manera efectiva. Justin busca un acuerdo rápido con la clienta de Erica que incluya una cláusula en la que ella afirme que cree que está asegurada por la póliza de funcionario y director.

Justin está decidido a que la clienta de Erica no se quede con más de $50,000 en activos de cualquier tipo. Sabe que ella posee una casa con un valor de mercado de $1’000,000, pertenencias, dos automóviles y $25,000 en efectivo. No aceptará un acuerdo menor a $300,000. Está dispuesto a permitir que la clienta de Erica busque la recuperación o la indemnización de la compañía matriz que la empleaba.

Información confidencial para Erica Derecho

La clienta de Erica acaba de recibir su último cheque de pago, ya que su empleador tuvo que salir del negocio debido al prolongado litigio. Su clienta tiene que liquidar un pagaré de $200,000 a su abogado anterior por cuotas legales. Su casa tiene un primer fideicomiso de $400,000 más un segundo fideicomiso de $200,000 que representan las cuotas legales. El valor de su casa está entre $750,000 y un millón de dólares. Sólo tiene bienes domésticos, dos automóviles y $25,000 en efectivo aparte de la casa.

Erica y su clienta creen en el mérito de su apelación. Como la ley permite la ejecución de la sentencia antes de la decisión de la apelación, la clienta de Erica enfrenta la pérdida de su casa. Si hubiera que decomisar la casa en este momento, sería muy difícil establecer los valores y recuperarse de la pérdida después de ganada la apelación. No se puede dar el lujo de financiar la apelación, en cualquier caso. Si no llega a un acuerdo, tendrá que declararse en bancarrota.

El primer objetivo es ganar tiempo. A la clienta de Erica le gustaría llegar a un acuerdo por $100,000. Llegaría hasta $300,000 siempre y cuando el pago se posponga a cinco años. Bajo ninguna circunstancia puede pagar antes de dos años. También le gustaría que los clientes de Justin reconocieran que no cometió actos injustos o ilícitos.

PARTE DOS: PREGUNTAS SUPLEMENTARIAS DE LOS CASOS RELACIONADOS CON CAPÍTULOS ESPECÍFICOS

Capítulo 3

Elija cualquier caso de la parte uno de este apéndice y lea *sólo* la información general. *No* lea la información confidencial de ninguna de las partes.

Diagnostique el conflicto.

Capítulo 8

Como práctica, puede también elegir al azar cualquier caso para negociación de este apéndice y leer *sólo* la información general. *No* lea la información confidencial de ninguna de las partes cuando realice este ejercicio.

¡Llegue al *GRIP* (identificar metas e intereses personales y de la otra parte) con el caso elegido!

Capítulo 9

Como un ejercicio adicional que demuestre el papel de la percepción en el comportamiento de negociación y las decisiones, intente un experimento con uno de los casos para negociación contenidos en este apéndice. Busque alguien con quién trabajar y elijan un caso al azar. Lean la información general del problema individualmente (por separado). Ambos deben leer, también por separado, la información confidencial de *una* de las partes y colocarse en el papel de la parte que les tocó. Cada uno debe evaluar sus intereses y objetivos en una negociación potencial del asunto. Después comparen sus evaluaciones y resoluciones.

¿De qué forma varían sus percepciones? ¿Por qué varían? ¿Cómo afectó su percepción sus objetivos y decisiones acerca de negociar?

Capítulo 10

Seleccione un caso para negociación de este apéndice y lea *solamente* la información general. *No* lea la información confidencial de ninguna de las partes. Practique identificar y evaluar los poderes disponibles para ambas partes del caso.

Capítulo 14

Como práctica, puede elegir un caso de este apéndice. Lea la información general y decida cómo completaría los veinte pasos de preparación para negociar.

Referencias

A

Anderson, N. H. 1965. Averaging versus adding as a stimulus-combination rule in impression formation. *Journal of Experimental Psychology* 70:394–400.

Atkinson, J. W. y J. O Raynor. 1974. *Motivation and achievement*. Washington, DC: Winston.

B

Bandura, A. 1977. *Social learning theory*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Bass, Bernard M. y Edward C. Ryterband. 1979. *Organizational psychology.* 2a ed. Boston: Allyn and Bacon.

Batson, C. D. 1975. Rational processing or rationalization? The effect of disconfirming information on stated religious belief. *Journal of Personality and Social Psychology* 32:176–84.

Bem, D. 1967. Self-perception: An alternative interpretation of cognitive dissonance phenomena. *Psychology Review* 74:183–200.

Bem, D. J. 1972. Self-perception theory. En vol. 6 de *Advances in experimental social psychology,* ed. L. Berkowitz, 2–62. New York: Academic Press.

Berlo, D. K. 1960. *The process of communication*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Block, P. 1993. *Stewardship: Choosing service over self-interest*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Borisoff, D. y D. A. Victor. 1989. *Conflict management: A communication skills approach.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Brehm, J. 1966. *A theory of psychological reactance.* New York: Academic Press.

C

Cacioppo, J. T. y G. G. Berntson. 1994. Relationship between attitudes and evaluative space: A critical review, with emphasis on the separability of positive and negative substrates. *Psychological Bulletin* 115:401–23.

Cavanaugh, John C. y Fredda Blanchard-Fields. 2002. *Adult development and aging.* 4a ed. Belmont, CA. Wadsworth/Thomson Learning.

Chapman, L. J. y J. P. Chapman. 1959. Atmosphere effect reexamined. *Journal of Experimental Psychology* 58:220–226.

Checkland, P. 1981. *Systems thinking, systems practice*. New York: John Wiley and Sons.

Christie, R. y F. L. Geis. 1970. *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press.

Cohen, Herb. 1980. *You can negotiate anything*. Secaucus, NJ: Lyle Stuart.

Conger, Jay A. 1998. The necessary art of persuasion. *Harvard Business Review* volumen 76 (3); págs. 84–96 (12).

Coser, Lewis A. 1977. *Masters of sociological thought.* 2a ed. New York: Harcourt Brace Jovanovich College.

Craver, Charles. 2002. Gender and negotiation performance. *Socio-*

logical Practice: A Journal of Clinical and Applied Sociology 4 (3): 183–93.

D

Dahl, R. A. 1957. The concept of power. *Behavioral Science* 2:201–15.

Darley, J. M. y P. H. Gross. 1983. A hypothesis-confirming bias in labeling effects. *Journal of Personality and Social Psychology* 44:20–33.

Davies, M., L. Stankov y R. D. Roberts. 1998. Emotional intelligence: In search of an elusive construct. *Journal of Personality and Social Psychology* 75 (4): 989–1015.

Day, D. V., D. J. Schleicher, A. L. Unckless y N. J. Hiller. 2002. Self-monitoring personality at work: A meta-analytic investigation of construct validity. *Journal of Applied Psychology* 87 (2): 390–401.

Digman, J. M. 1990. Personality structure: Emergence of the five-factor model. In *Annual Review of Psychology* 41, eds. M. R. Rosenzweig y L. W. Porter, 417–40. Palo Alto, CA: Annual Reviews.

Ditto, P. H. y D. F. Lopez. 1992. Motivated skepticism: Use of deferential decision criteria for preferred and non-preferred conclusions. *Journal of Personality and Social Psychology* 63: 568–84.

Dominich, Joseph R. 2001. *Dynamics of mass communication.* 7ª ed. McGraw-Hill. New York, NY.

Dunn, C. W. y C. M. Tucker. 1993. Black children's adaptive functioning and maladaptive behavior associated with quality of family support. *Journal of Multicultural Counseling and Development* 21: 79–87.

Dyrud, Marilyn A. 1997. Focus on teaching. *Business Communication Quarterly,* June 1997 v 60n2 p. 124–135 124 (11).

E

Eagly, A. H. y S. Chaiken, 1993. *The psychology of attitudes*. Harcourt Brace Jovanovich College. Fort Worth, TX.

Edwards, K. y E. E. Smith. 1996. A disconfirmation bias in the evaluation of arguments. *Journal of Personality and Social Psychology* 71 (1): 5–24.

F

Felder, R. 1996. Matters of style. *ASEE Prism* 6 (4): 18–23.

Festinger, L. 1957. *A theory of cognitive dissonance*. Evanston, IL: How, Peterson.

French, J. R. P. y B. H. Raven. 1968. The basis of social power. In *Group dynamics*. 3a ed., eds. D. Cartwright y A Zander. New York: Harper and Row.

Friedman, M. y R. H. Rosenman. 1974. *Type A behavior and your heart.* New York: Alfred A. Knopf.

G

Geller, E. S. y G. F. Pitz. 1968. Confidence and decision speed in the revision of opinion. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 3: 190–201.

Gilbert, D. T. 1989. Thinking lightly about others: Automatic components of the social inference process. In *Unintended thought*.

J. S. Uleman and J. A. Bargh. New York: Guilford Press.

Gilbert, D. T. y E. E. Jones. 1986. Perceiver-induced constraint: Interpretations of self-generated reality. *Journal of Personality and Social Psychology* 50: 269–80.

Gudykunst, W. y S. Ting-Toomey. 1988. *Culture and interpersonal communication.* Beverly Hills, CA: Sage.

H

Hathaway, W. 1995. A new way of viewing dispute resolution training. *Mediation Quarterly* 13:37–45.

Heider, F. 1958. *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.

Heine, S. J., T. Takata y D. R. Lehman. 2000. Beyond self-presentation: Evidence for self-criticism among Japanese. *Personality and Social Psychology Bulletin* 26 (1): 71–78.

Hicks, L. E. 1985. Is there a disposition to avoid the fundamental attribution error? *Journal of Research in Personality* 19 (4): 436.

Hofstede, G. 1980. *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills, CA: Sage.

Hovland, C. E., O. J. Harvey y M. Sherif. 1957. Assimilation and contrast effects in reactions to communication and attitude change. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 55:244–52.

Hurtz, G. M. y J. J. Donovan. 2000. Personality and job performance: The Big Five revisited. *Journal of Applied Psychology* 85 (6): 869–79.

I

Ito, T. A., J. T. Cacioppo y P. J Lang. 1998. Eliciting affect using the International Affective Picture System: Bivariate evaluation and ambivalence. *Personality and Social Psychology Bulletin* 24:855–79.

Ito, T. A., J. T. Larsen, N. K. Smith y J. T. Cacioppo. 1998. Negative information weighs more heavily on the brain: The negativity bias in evaluative categorizations. *Journal of Personality and Social Psychology* 75 (4): 887–900.

J

Janis, Irving L. 1982. *Groupthink.* 2a ed. Boston: Houghton Mifflin.

Jaycox, L. H. y R. L. Repetti. 1993. Conflict in families and the psychological adjustment of preadolescent children. *Journal of Family Psychology* 7:344–55.

Jones, D. C. 1992. Parental divorce, family conflict and friendship networks. *Journal of Social and Personal Relationships* 9:219–235.

Jones, E. y K. Davis. 1965. From acts to dispositions: The attribution process in person perception. In vol. 2 of *Advances in experimental social psychology*, ed. L. Berkowitz. New York: Academic Press.

Jung, C. G. 1968. *Analytical psychology: Its theory and practice*. New York: Vintage Books/ Random House.

K

Kanouse, D. E. y L. R. Hansen. Jr. 1972. Negativity in evaluations. In *Attribution: Perceiving the causes of behavior*, eds. E. E. Jones,

D. E. Kanouse, H. H. Kelley, R. E. Nisbett, S. Valin y B. Weiner, 47–62. Morristown, NJ: General Learning Press.

Keirsey, David y Marilyn Bates. 1978. *Please understand me*. Del Mar, CA: Prometheus Nemesis Book Co.

Kelley, H. 1973. The process of causal attribution. *Amercian Psychologist* 28:107–28.

Kirkpatrick, S. A. y E. A. Locke. 1991. Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Executives* 5 (2):48–60.

Koehler, D. J. 1993. The influence of prior beliefs on scientific judgments of evidence quality. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 56:28–55.

Kolb, D. 1984. *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Kolb, D. 1985. *LSI learning style inventory: Self-scoring inventory and interpretation booklet*. Boston: McBer.

Kolb, D. y L. Putnam. 1992. The multiple faces of conflict in organizations. *Journal of Organizational Behavior* 13:311–24.

Kroeger, Otto y Janet M. Thuesen. 1988. *Typetalk*. New York: Dell.

Kunda, Z. 1990. The case for motivated reasoning. *Psychological Bulletin* 108:480–89.

L

LaTour, S. 1978. Determinants of participant and observer satisfaction with adversary and inquisitorial modes of adjudication. *Journal of Personality and Social Psychology* 36: 1531–45.

Lemert, Charles, ed. 1993. *Social theory: The multicultural and classic readings*. Boulder, San Francisco, Oxford: Westview Press.

Lewicki, R. J. y B. B. Bunker. 1996. Developing and maintaining work relationships. In *Trust in Organizations,* eds. R. M. Kramer and T. R. Tyler, 119–24. Thousand Oaks, CA: Sage.

Lind, E. A. 1992. The fairness heuristic: Rationality and "relationality" in procedural evaluations. Paper presented at the Fourth International Conference of the Society for the Advancement of Socio-Economics, Irvine, CA.

Lind, E. A. 1994. Procedural justice, disputing, and reactions to legal authorities. ABF Working Paper No. 9403, American Bar Foundation, Chicago.

Lind, E. A., C. T. Kulik, M. Ambrose y M. V. De Vera Park. 1993. Individual and corporate dispute resolution: Using procedural fairness as a decision heuristic. *Administrative Science Quarterly* 38:224–51.

Loeb, Marshall. 1994. Where leaders come from. *Fortune*, septiembre 19, 241.

Lord, C. G., L. Ross y M. R. Lepper. 1979. Biased assimilation and attitude polarization: The effects of prior theories on subsequently considered evidence. *Journal of Personality and Social Psychology* 37:1098–2109.

M

McClelland, D. C. 1961. *The achieving society*. New York: Van Nostrand Reinhold.

McClelland, D. C. 1975. *The inner experiences*. New York: Irvington.

McGonagle, K. A. R. C. Kessler y I. H.Gotlib. 1993. The effects of marital disagreement style, frequency, and outcome on marital disruption. *Journal of Social and Personal Relationships* 10:385–404.

Mead, G. 1934. *Mind, self, and society*. Chicago: University of Chicago Press.

Miller, D. y C. Droge. 1986. Psychological and traditional determinants of structure. *Administrative Science Quarterly* 31:539–60.

Miller, D., M. F. R. Kets de Vries y J. M. Toulouse. 1982. Top executive locus of control and its relationship to strategy-making, structure, and environment. *Academy of Management Journal* 25 (2): 237–53.

Miller, D., E. R. Lack y S. Asroff. 1985. Preferences for control and the coronary-prone behavior pattern: "I'd rather do it myself." *Journal of Personality and Social Psychology* 49:492–499.

Moreno, J. L. 1947. Contributions of sociometry to research methodology in sociology. *American Sociological Review* 12:287–92.

Moscovici, S. y M. Zavalloni. 1969. The group as a polarizer of attitudes. *Journal of Personality and Social Psychology* 12 (2): 125–35.

N

Nadler, David A. y Michael L. Tushman. 1990. Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. *California Management Review* 32 (2): 77–97.

Nahavandi, Afsaneh. 1997. *The art and science of leadership*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Nisbett, R. E. y L. Ross. 1980. *Human inference: Strategies and shortcomings of social judgment*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

P

Peeters, G. y J. Czapinski. 1990. Positive-negative asymmetry in evaluations: The distinction between affective and informational negativity effects. En vol. 1 de *European review of social psychology*, eds. W. Stroebe and Hewstone, 33–60. Chichester, Inglaterra: Wiley.

Peterson, P. D. y D. Koulack. 1969. Attitude change as a function of latitudes of acceptance and rejection. *Journal of Personality and Social Psychology* 11:309–11.

Petty, R. E. y J. T. Cacioppo. 1981. *Attitudes and persuasion: Classic and contemporary approaches*. Dubuque, IA: Wm. C. Brown.

———. 1986. The elaboration likelihood model of persuasion. En vol. 19 de *Advances in experimental social psychology*, ed. L. Berkowitz, 123–205. San Diego: Academic Press.

R

Ralston, D. A., D. J. Gustafson, R. H. Terpstra, D. H. Holt, F. M. Cheung y B. A. Ribbens. 1993. The impact of managerial values on decision-making behavior: A comparison of the United States and Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Management* 10 (1): 21–37.

Ralston, D. A., D. J. Gustafson, F. M. Cheung y R. H. Terpstra. 1993. Differences in managerial values: A study of U.S. Hong Kong and PRC Managers. *Journal of International Business Studies* 2:249–75.

Raymark, P. H., M. J. Schmidt y R. M. Guion. 1997. Identifying potentially useful personality constructs for employee selection. *Personnel Psychology* 50 (3): 723–36.

Reardon, Kathleen K. 1991. *Persuasion in practice*. Newbury Park, CA: Sage.

Ritzer, George. 1992. *Contemporary sociological theory.* 3a ed. New York: McGraw-Hill.

Rogan, R. G. y R. Hammer. 1994. Crisis negotiations: A preliminary investigation of facework in naturalistic conflict discourse. *Journal of Applied Communication Research* 22: 216–31.

Ross, M. y G. J. O. Fletcher. 1985. Attribution and social perception. En vol. 2 de *Handbook of social psychology,* 3a ed., eds. G. Lindzey y E. Aronson. New York: Random House.

Ross, L., D. Green y P. House. 1977. The "false consensus effect": An egocentric bias in social perception and attribution processes. *Journal of Experimental Social Psychology* 13:279–301.

Ross, L. y M. R. Lepper. 1980. The perseverance of beliefs: Empirical and normative considerations. *New Directions for Methodology of Social and Behavioral Science* 4:17–36.

Rotter, J. B. 1966. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs* 80 (609).

S

Schwarz, N. 1999. Self-reports. How the questions shape the answers. *American Psychologist* 54 (2): 93–105.

Senge, P. M. 1990. *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.

Shapiro, D., B. H. Sheppard y L. Cheraskin. 1992. Business on a handshake. *Negotiation Journal* 8 (4): 365–77.

Sherif, C. W. y M. Sherif, eds. 1967. *Attitude, ego-involvement, and change*. New York: Wiley.

Sherif, C. W., M. Sherif y R. E. Nebergall. 1965. *Attitude and attitude change. The social judgment–involvement approach*. Philadelphia: Sanders.

Sherif, M. y C. T. Hovland. 1961. *Social judgment: Assimilation and contract effects in communication and attitude change*. New Haven, CT: Yale University Press.

Skowronski, J. J. y D. E. Carlston. 1989. Negativity and extremity biases in impression formation: A review of explanations. *Psychological Bulletin* 105:131–142.

Snyder, M. 1987. *Public appearances/private realities: The psychology of self-monitoring*. New York: W. H. Freeman.

T

Tannen, D. 1991. *You just don't understand: Women and men in conversation*. New York: Ballentine Books.

Tannen, D. 1993. *Talking from 9 to 5*. New York: William Morrow.

Thibaut, J. W. y L. Walker. 1975. *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Triandis, H. C. 1980. *Handbook of cross cultural psychology*. Boston: Allyn y Bacon.

Tyler, T. R. y E. A. Lind. 1992. A relational model of authority in groups. En vol. 25 de *Advances in experimental social psychology,* ed. M. Zanna, 115–91. New York: Academic Press.

W

Waldman, David A. y Francis J. Yammarino. 1999. CEO charismatic leadership: Levels-of-management and levels-of-analysis effects. *Academy of Management Review* 24 (2): 266–285.

Walker, L., S. LaTour, E. A. Lind y J. Thibaut. 1974. Reactions of participants and observers to modes of adjudication. *Journal of Applied Social Psychology* 4:295–310.

Wallach, M. A., N. Kogan y D. J. Bem. 1962. Group influence on individual risk taking. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 36 (2-A): 75–86.

What are the skills of tomorrow's global manager? 1999. Asia Pacific Management News, agosto 4. http://www.apmforum.com/news/ap040899.

Wheatley, M. J. 1994. *Leadership and the new science: Learning about organization from an orderly universe*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Wilmot, William W. y Joyce L. Hocker. 2001. *Interpersonal conflict*. 6a ed. New York: McGraw-Hill.

Wilson, S. R. 1992. Face and facework in negotiation. In *Communication and negotiation*, eds. L. L. Putnam and M. E. Roloff, 176–203. Newbury Park, CA: Sage.

Wittrock, Merlin C., ed. 1977. *Learning and instruction*. Berkeley, CA: McCutchen.

Y

Yarbrough, E. y E. Wilmot. 1995. *Artful mediation: Constructive conflict at work.* Boulder, CO: Cairns.

Young-Eisendrath, P. 1993. *You're not what I expected*. New York: William Morrow.

Bibliografía seleccionada

A

Abelson, Herbert I. 1959. *Persuasion.* New York: Springer.

Ajzen, Ecek y M. Fishbein. 1980. *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Altman, E. y D. Taylor, 1973. *Social penetration: The development of interpersonal relations*. Holt, Rinehart and Winston. New York, NY.

B

Brehm J. (1966). A Theory of Psychological Reactance. New York: Academic Press.

Brenner, Charles. 1982. *The mind in conflict*. International Universities Press. Madison, CN.

Bruhn, John G. y Howard M. Rebach, eds. 1996. *Clinical sociology: An agenda for action.* New York: Plenum Press.

C

Cavanaugh, John D. y Fredda Blanchard-Fields. 2002. *Adult deve-lopment and aging*. 4a ed. Belmont, CA: Wadsworth/ Thomson Learning.

Chapman, A. H. 1968. *Put-offs and come-ons*. New York: G.P. Putnam and Son.

Charns, M. P. y M. J. Schaefer. 1983. *Health care organizations: A model for management.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Craig, Neil. 1985. *The mindbenders*. Glasgow: Westland.

D

Deich, A. y P. Hodges. 1978. *Language without speech*. New York: Brunner/Mazel.

Dyer, Wayne W. 1976. *Your erroneous zones*. New York: Funk and Wagnalls.

E

Elkins, Arthur y Dennis W. Callaghan. 1979. *A managerial odyssey: Problems in business and its environment.* 2a ed. Reading, MA: Addison-Wesley.

F

Fast, Julius y Barbara Fast. 1979. *Talking between the lines*. New York: Viking Press.

Feyereisen, Pierre y Jacques-Dominique de Lannoy. 1991. *Gestures and speech: Psychological investigations.* Cambridge: Cambridge University Press.

Fisher, R. y W. Urg. 1981. *Getting to yes*! New York: Houghton-Miflin.

G

Galbraith, J. R. 1973. *Designing complex organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Gergen, K. J. 1971. *The psychology of behavior exchange*. Reading, MA: Addison-Wesley.

H

Heider, Fritz. 1958. *The psychology of interpersonal relations*. New York: John Wiley and Sons.

I

Ilich, John. 1973. *The art and skill of successful negotiation*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

———. 1992. *Dealbreakers and breakthroughs*. New York: John Wiley and Sons.

J

Jung, C. G. 1974. *Analytical psychology: Its theory and practice*. New York: Vintage Books/Random House.

K

Karp, David A. y William Yoels. 1993. *Sociology in everyday life.* 2a ed. Itasca, IL: F. E. Peacock.

Karrass, C. L. 1974. *Give and take: The complete guide to negotiating strategies and tactics*. New York: Thomas Y. Crowell.

Kroeger, Otto y Janet M. Theusen. 1988. *Type talk*. New York: Dell.

L

Laing, R. D. 1975. *Self and others*. Penguin Books. Baltimore, MD.

Laird, Donald y Eleanor Laird. 1951. *Sizing up people*. New York: McGraw-Hill.

Luscher, Max. 1981. *Personality signs*. Warner Books. New York, NY.

M

Maslow, A. 1954. *Motivation and personality*. New York: Harper Brothers.

McKeachie, Wilbert James y Charlotte Lackner Doyle. 1966. *Psychology*. New York: Addison-Wesley.

Morris, Michael W., Larrick, Richard P. y Steven K. Su. 1999. Misperceiving negotiation counterparts: When situationally determined bargaining behaviors are attributed to personality traits. *Journal of Personality and Social Psychology* 77 (1): 52–67.

Murnighan, J. Keith. 1992. *Bargaining games*. New York: William Morrow.

N

Nierenberg, Gerard I. 1981. *The art of negotiating*. New York: Simon and Schuster.

P

Pizer, Vernon. 1978. *You don't say: How people communicate without speech*. New York: Putnam

Poiret, Maude. 1970. *Body talk*. New York: Award Books.

Porter, M. 1980. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.

Pruitt, D. B. 1981. *Negotiating behavior*. New York: Academic Press.

R

Rubin, T. I. 1980. *Reconciliations*. New York: Viking Press.

S

Schein, Edgard H. 1969. *Process consultation: Its role in organization development*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Schelling, T. C. 1966. *The strategy of conflict*. Londres: Oxford University Press.

Schneider, David J., Albert H. Hastorf y Phoebe C. Ellsworth. 1979. *Person perception*. Reading, MA, and CA: Addison-Wesley, Menlo Park, CA.

Shafer, John B. P. 1978. *Humanistic psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Shaffer, David R. 1989. *Developmental psychology.* 2a ed. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.

Shuter, Robert. 1979. *Understanding misunderstandings*. New York: Harper and Row.

Smith, Charles P., ed. 1992. *Motivation and personality*: *Handbook of thematic content analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.

Spangler, W. D. 1992. Validity of questionnaires and TAT measures of need for achievement: Two meta-analyses. *Psychological Bulletin* 112 (1): 140–54.

Stuart, R. B., ed. 1977. *Behavioral self-management*. New York: Brunner/Mazel.

T

Thompson, J. D. 1967. *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.

Tysons Corner, VA. No publicada.

W

Warshaw, T. A. 1980. *Winning by negotiation*. New York: McGraw-Hill.

Wilson, J. R. 1992. Face and facework in negotiation. En *Communication and negotiation*, eds. L. L. Putnam y M. E. Roloff, 176–205. Newbury Park, CA: Sage.

Wright, Leah N. 1935. *Getting along with people*. New York: Whittlesey House/McGraw-Hill.

Y

Yukl, Gary y David D. Van Fleet. 1992. Theory and research on leadership in organizations. En vol. 3 de *Handbook of industrial and organizational psychology*, eds. M. D. Dunnette y L. M. Hough, 148–97. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Z

Zartman, I. W. y M. Berman. 1982. *The practical negotiator*. New Haven, CT: Yale University Press.

Índice

F

H

I

J

L

M

N



Técnicas de negociación y resolución de conflictos describe las herramientas necesarias para lograr negociaciones exitosas. A través de un novedoso enfoque, la autora busca alentar al lector hacia el autoconocimiento, con el objeto de que pueda construir estrategias negociadoras efectivas personalizadas.

La característica principal de esta obra es que presenta resultados de investigaciones psicológicas y sociológicas que se aplican en forma práctica a situaciones en el entorno de los negocios. Además, selecciona las mejores recomendaciones de expertos en conflicto, negociación y persuasión, para lograr estrategias de negociación efectivas.

Este texto resulta de gran utilidad pues, además de la amplitud de información y explicaciones que incluye, muestra la aplicación de los conceptos en la práctica.

Para obtener más información sobre este tema, visite:
www.pearsoneducacion.net/budjac

Prentice Hall
es una marca de



Visítenos en:
www.pearsoneducacion.net

